الإشراف التربوى والتوجيه الفنى

د/طارق عبدالرؤوف عامر

مؤسسة طيبة

الإشراف التربوى والتوجيه الفنى

دكتور

طارق عبد الرؤوف عامر

الناشر

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

7شارع علام حسين – ميدان الظاهر - القاهرة

ت - 0227876470 /0227867198

فاكس / 0227876471

محمول / 0112155522 - 0191848808- 0106242622

الطبعة الاولى 2010

فهرسة أثناء النشر من دار الكتب والوثائق القومية المصرية

عامر، طارق عبد الرؤوف .

الإشراف التربوى والتوجيه الفنى / طارق عبد الرؤوف عامر . – ط 1 . – القاهرة :

مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، 2010 .

239 ص ؛ 24 سم .

تدمك : 5- 183- 431- 977- 978 .

1 – الإشراف التربوى

2 – التوجيه التربوى

أ- العنوان 371,4

رقم الإيداع : 2010/2988


بسم الله الرحمن الرحيم

إهـــداء

الى روح ابنتى الغالية (ميار)

تغمدها الله بواسع رحمته وادخلها الله فسيح جناته

الى ابنائى الاعزاء « عبد الرؤوف ومحمد »

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله والصحابة أجمعين ﴾

تقديم

يعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم الدراسة وليس واجباً أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين. ويعد الإشراف التربوى أحد العناصر الهامة فى منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوى فعال يعمل على تحسينها ، كما يعتبر الإشراف التربوى أحد آليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة كما يعتبر واحد من الخدمات المهنية التى يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطوير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة القائد التربوى وتحقق الأهداف العامة للنظام التعليمى.

والإشراف التربوى جزء من العملية التربوية شأنه بقية عناصر النظم التربوية الأخرى يواجه الكثير من المعوقات والمشكلات التى يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه فى تطوير عملية التدريس وتحسينها.

ويمثل بذلك ميدان الإشراف التربوى ميداناً هاماً فى مجال التربية والتعليم وخاصة بالنسبة للمعلم الذى يتولى تربية الطلاب ليجعل منهم مواطنين صالحين نامين عقلياً وانفعالياً ووجدانياً واجتماعياً ونفسياً.

وبعد تطور مفهوم الإشراف التربوى أصبح من الضرورى وجود مشرف تربوى يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم التربوية والتعليمية التى تواجههم ويحثهم على العمل والتجديد والابتكار وتقديم الخبرات التربوية لتضمن عدم تدنى أو جمود التعليم بسبب الكسل الفعلى الذى يصيب بعض من المعلمين،

كما أن وجود المشرف المؤهل تربوياً يعد من الوسائل الفعالة فى النهوض بالتعليم حيث يدرك المجتمعون بالتربية أهمية وحيوية الدور الذى يقوم به المشرف وأن المشرف بيده مستقبل المعلم أكثر من أى معلم منفرد.

ونظراً لأهمية الإشراف الفنى فى العملية التربوية والدور الذى يقوم به بالارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية فمن الضرورى العناية باختيار المشرفين الفنيين وأن الهدف من الإشراف الفنى هو تحسين تربية النشئ، وبهذا يعمل الإشراف الفنى على إنشاء برنامج تعليمى أكثر ملائمة لحاجات التلاميذ فى مجتمع ديمقراطى حديث وتوفير المادة والطريقة التى تمكن التلاميذ من التعليم وبذلك فإن الفنى هو عملية توجيه وتقويم نافذ للعملية التعليمية والتربوية.

ويعتبر التوجيه هو الوظيفة الرئيسية المثالية فى العملية الإدارية، كما يعتبر التوجيه التربوى والإرشاد من أهم وسائل التربية فى تحقيق أهدافها وعن طريق الإرشاد يستطيع الفرد التعبير عن مشكلاته بأسلوب إيجابى ومنظم ويشبع حاجاته النفسية والفسيولوجية التى لم تهيأ له إشباعها بصورة تلقائية كما يهدف التوجيه إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

وأن الموجة التربوى قائد منوط به مهام حيوية ينبغى أن تتوافر فيه خصائص مهارات فنية تمكنه من أداء رسالته التعليمية بنجاح وفعالية.

وبذلك يسعى التوجيه الفنى من خلال فئات التوجيه إلى تحقيق أهداف متعددة مرتبطة بأطراف العملية التعليمية وهم المعلمون والتلاميذ ويحتوى هذا الكتاب على الموضوعات التالية:

- أسس ومبادئ الإشراف.
- مفهوم وأهداف الإشراف التربوى.
- أنماط وأنواع الإشراف التربوى.

- المشرف التربوى مسئولياته وأدواره.
- الإشراف الفنى.
- مدير المدرسة والإشراف الفنى.
- التوجيه التربوى.
- التوجيه الفنى.

الفصل الأول
أسس ومبادئ الإشراف

مقدمة.

أولاً : مفهوم الإشراف.

ثانياً : أسس نموذج الإشراف الجيد.

ثالثاً : مبادئ وعملية الإشراف.

رابعاً : خصائص عملية الإشراف.

خامساً : ضرورة عملية الإشراف.

سادساً : مدخل عملية الإشراف.

سابعاً : الأدوار الإشرافية.

ثامناً : أدوات الإشراف.

تاسعاً : الأساليب الإشرافية.

عاشراً : تقنيات إشرافية إبداعية.

الفصل الأول
أسس ومبادئ الإشراف

مقدمة :

تنظر المجتمعات إلى ميدان التربية والتعليم على أنه حجر الأساس فى رقى وتقدم الأمم، فالتربية سمة العصر، وبدون فاعلية النظام التعليمى لا يتحقق للدول أهدافها وطموحاتها بأنه فى ظل هذه الحركة الدائمة والمتجددة يبز دور التربية والتعليم، وتزداد الحاجة إلى إيجاد نظم وأساليب جديدة متجددة ومتطورة للارتقاء بالعملية التعليمية بكل عناصرها، سواء أكان الطالب أم المعلم أم المدير أم المشرف التربوى، وذلك للعمل على زيادة فاعلية وأداء ورفع مستوى إنتاجهم.

ويعد الإشراف التربوى أحد العناصر الهامة فى منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوى فعال يعمل على تحسينها وتوحيد الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام فى حل المشكلات التى تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف حيث توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة فى المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها ويقوم الإشراف التربوى بمساعدة المعلمين على النمو الشخصى والمهنى وإرشادهم وإثارة دوافعهم وقدراتهم وإحداث العديد من التطورات التى تعمل لصالح النواحى الإنسانية المتمثلة فى احترام المعلم والثقة بقدراته حتى يصل لأفضل مستوى له وذلك لتعاظم الدور الذى يقوم به المعلم من تربية الأجيال المتعاقبة وإعدادهم الإعداد المناسب والقوى العاملة فى المجتمع لتحقيق النهضة فى جميع مجالات الإنتاج المختلفة.

كما يعتبر الإشراف التربوى أحد آليات ضمان تنفيذ المهام الوظيفية والأكاديمية داخل المدرسة ما يؤكد على أن هناك صلة وثيقة تربط المشرف التربوى بالمعلمين وبكافة العاملين داخل المدرسة، لأنه دون تلك العلاقة لن يتمكن المشرف التربوى من التأكد من التزام كافة المعلمين والموظفين بتنفيذ كافة المهام المنوطه بهم وكيف سيتم تحقيق التطور التربوى والأكاديمى للتعليم دون التركيز على المحرك الرئيسى لحركات التطور تلك، وهو الإشراف التربوى حيث أنه هو المحفز والباعث الدائم على تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية التربوية للمدارس.

يعتبر الإشراف التربوى واحداً من الخدمات المهنية التى يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة مما يزيد من كفاءة العائد التربوى، وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمى وتدعوا الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوى عملية مستمرة ومتكاملة ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التى تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء فى القضايا التى تعرضها طبيعة العمل التربوى والإشراف التربوى الفعال فى العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهنى للعاملين التربويين والأقوى أثراً فى تطوير كفاءاتهم الأدائية التعليمية، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وفى تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مرورها وإنتاجيتها، ولكى يحقق الإشراف التربوى المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغى أن يكون شاملاً فى أهدافه وأساليبه، فيكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً حافظاً وبنائياً تطويرياً، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسعى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

كما يعتبر الإشراف التربوى من الأسباب التى تجعل الفرد يقبل على أداء عملية بمهارة وإتقان فكلما وجدت علاقة جيدة بين المعلمين والمشرفين التربويين من مديرين ونظار وموجهين انعكس ذلك بالإيجاب على عطاء المعلم وجهده وخاصة إذا كانت هذه العلاقة قائمة على التعاون والتفاهم بينهم جميعاً.

ويمثل بذلك ميدان الإشراف التربوى ميداناً هاماً فى مجال التربية والتعليم وخاصة بالنسبة للمعلم الذى يتولى تربية الطلاب ليجعل منهم مواطنين صالحين نامين عقلياً وانفعالياً ووجدانياً واجتماعياً ونفسياً، من خلال تأديته لأدواره ومسئولياته المتنوعة مع المواقف المختلفة التى تختلف باختلاف شخصية المعلم والمتعلم، والموقف التعليمى والمادة التعليمية المتجددة، وأساليب التدريس المتطورة والوسائل التعليمية المتدفقة والمطلوب من المعلم أن يعمل فى ظل كل هذه المتغيرات وأن يراعيها لتحقيق الأهداف التى يعمل على تحقيقها.

وبذلك يعد الإشراف التربوى أحد العناصر الهامة فى منظومة التربية حيث أن تنفيذ السياسة التعليمية يحتاج إلى إشراف تربوى فعال يعمل على تحسينها وتوحيد الإمكانيات البشرية والمادية فيها وحسن استخدامها والإسهام فى حل المشكلات التى تواجه تنفيذها بالصورة المرجوة، كما يقع على الإشراف عبء توجيه المعلمين وإرشادهم لمواجهة التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة فى المعرفة العلمية والتكنولوجية وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

أولاً : مفهوم الإشراف :

يعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وليس واجباً أو أداء أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين وإن الإشراف على التعليم يكون

موجهاً فى المقام الأول إلى الحفاظ على بقاء النظام فى المدرسة وفى نفس الوقت إلى تحسين عمليتى التعليم والتعلم فى المدرسة.

ولقد حدد بن هارز Ben Harris الإشراف على أنه الشيء الذى تفعله المدرسة فى النواحى الشخصية فى تعاملها مع الكبار والأشياء لأجل البقاء والحفاظ على صورتها ، أو تغيير العمليات المدرسية التى يكون لها تأثير مباشر فى عمليات التدريس لرفع وترقية تعليم التلاميذ والإشراف له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ.

كما يعرف الإشراف بأنه هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم على القيام بواجبهم فى صورة أكمل.

كما يعرف أيضاً كامبل ويلز Kimball Wiles إن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسى لكل المستويات التى تصمم لتحسين عملية التعليم.

ثانياً : أسس نموذج الإشراف الجيد:

يوجد عدة أسس لنموذج الإشراف الجيد تتمثل فى الآتى:

١- يجب أن يحتوى برنامج الإشراف على أهداف معينة ، ويجب على الموجه أن يعمل على تحسين الأدوات التعليمية ، ويجب على كل فرد فى العملية التعليمية أن يبحث عن صورة فعالة لتحسين ما يقوم به.

٢- لكى تحقق عملية الإشراف هدفها بنجاح ينبغى أن يكون هناك طريق واضح لعملية الاتصال بين الرؤساء والمرءوسين فى الحقل التعليمى، وفى الحقيقة فإن الدافعية الذاتية للعاملين فى المجال المدرسى تزداد حينما يكون هناك اتصال بينهم على الصورة المطلوبة والمتفق عليها.

٣- التفاهم المشترك لكل فرد من حيث المسئولية بحيث يكون هناك اتفاق على المسئوليات المعطاة.

٤- إقامة أهداف واضحة فى ضوء احتياجات كل فرد من العاملين فى الحقل التعليمى خلال مناقشة حرة.

٥- فى الماضى كان نظام التقويم يعتمد على كثير من الأهداف، أما الآن فإنه من الأهمية أن يعتمد نظام التقويم على تحديد الأهداف ووضوحها قدر الإمكان.

٦- يجب أن يكون كل معلم كعامل حيوى على قدر المشاركة فى برنامج الإشراف بمعنى أن يكون على قدر من الاهتمام بأداء قوى وحيوى يؤدى إلى رفع كفاءة هذا الأداء.

ثالثاً : أسس ومبادئ عملية الإشراف:

إن من أهم الأسس والمبادئ التى تتضمنها عملية الإشراف ما يلى:

١- الإدارة والتعليم بصفة عامة يتعلقان أساساً بتوافر التسهيلات المادية فى تنظيم المدرسة.

٢- يتعلق الإشراف بصفة خاصة أساساً بتحسين عملية التعليم والتعلم.

٣- لا يمكن الفصل بين الإدارة والتنظيم وعملية الإشراف فالاثنان يعملان فى تناسق وإتقان مرتبطان بصورة تبادلية، حيث تتبادل الوظائف بينهما فى التنظيم المدرسى بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة.

٤- الإشراف الجيد يكون قائماً على فلسفة وعلم واضح.

٥- الإشراف الجيد يقوم على فلسفة ديمقراطية من حيث:

- احترام الفرد.

- الفروق الفردية مع إتاحة أحسن الفرص وإظهار هذه الفروق من حيث إنها فى نوعها.
- الإيمان بقدرة العاملين على النمو والازدهار.
- الإشراف يؤدى إلى الاستشارة.
- القدرة على المبادأة.
- التعبير الذاتى.
- الثقة بالنفس.
- المشاركة فى المستويات الفردية والجماعية.
- الإشراف يتم ويحدث فى جماعة لأداء الوظائف بصورة جماعية متناسقة.
- مرونة فى إعادة تشكيل المجموعات عند الضرورة.
- الاستعانة بمتخصصين عند الضرورة من أجل تحسين الأداء.

٦- الإشراف الجيد يعتمد فى المقام الأول على البحوث والاتجاهات العالمية للوسائل المستخدمة، والتى يمكن تطبيقها فى المجتمع والتى يمكن أيضاً أن تتكيف لمواقف معينة بالنسبة للمتعلم.

٧- الإشراف الجيد يعتمد على أسلوب حل المشكلات فهو عملية ديناميكية وهو أيضاً عملية موضوعية بالإضافة إلى الوسائل العلمية المستخدمة بحيث تكون أكثر دقة وكفاية ووضوحاً فضلاً عن جميع معلومات واستنتاجات وآراء لا يمكن التحكم فيها.

٨- الإشراف الجيد يعتمد أساساً على الابتكارية وليس على الوصف، وتحديد عملية الإشراف يعتمد على تقدير الإجراءات فى ضوء احتياجات الموقف ومتطلباته بالنسبة للموجه ويمعنى أن يعتمد على موقف التعليم والتعلم .

– إن عملية الإشراف تعطى فرصاً متزايدة لإسهامات فردية مثل التعبير عن القدرة الخلاقة وإظهار المواهب.

- الإشراف يعمل على تحرير أو انطلاق ومعالجة البيئة المحيطة.

٩- الإشـراف الجيـد يعتمـد علـى الوسـائل بطريقـة منطقيـة مرتبـة ومخططـة وتنفيذها فى صورة سلسلة من النشاطات.

١٠- الإشراف الجيد أصبح وظيفة تتضمن تقويم جوانب الشخصية والإجراءات والنتائج، حتى أنه ينهج الآن نحو المعايير المنطقية لعملية التقويم، أيضاً نحو الإشراف الذاتى.

وبالإضافة إلى ذلك فإن من أهم المبادئ والتى تتضمن أهداف الإشراف هى:

١- إن الهدف الرئيسى من عملية الإشـراف هـو تقـديم وتحسين نمـو التلميـذ ، وبالتالى ينعكس ذلك بطريقة حتمية على تنمية وتحسين المجتمع.

٢- إعطاء أو مساعدة القيادات فى القدرة على إعـادة التكيف والقـدرة علـى الاسـتمرار والتـدرج مـن مـستوى إلى مـستوى أخـر فـى النظـام المدرسـى، كذلك فقل محتوى خبرات التعلم إلى خبرات أخرى، بمعنـى الاسـتمرارية والقدرة على التكيف مع البرنامج الإشرافى.

٣- الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو محبب لعملية التعليم والتعلم.

- الإشـراف مـن خـلال الوسـائل المتاحـة يعمـل دائمـاً علـى تحـسين طـرق التدريس لعملية التعلم.
- يخلق الإشـراف جـو اجتماعيـاً – ماديـاً – سيكولوجياً – بيئيـاً محببـاً لعملية التعلم.
- تكامل وتنسيق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها.
- يكون الإشراف عاملاً مساعداً – قيادياً – إلهاماً فى تحرير الطاقـات الإنسانية الخلاقة للعاملين فى الحقل التعليمى.

رابعاً : خصائص عملية الإشراف :

إن من أهم المشكلات التى تواجه عملية الإشراف فى المدرسة أن بعض المشرفين التربويين ليس لديهم معرفة بمكونات عملية الإشراف، ولكى يقوم المشرف بواجباته نحو عملية الإشراف يجب عليه أن يتعرف على خصائص هذه العملية وأهم هذه الخصائص ما يلى:

١- يجب أن تتصف عملية الإشراف بالاستمرارية:

- لا يمكن للمتعلم أن يكتسب الأنشطة الحركية بدون تكرارها كذلك فى عملية الإشراف.
- لا يمكن توجيه وتقويم وتحسين أداء المعلم من دون أن تكون الزيارات الإشرافية مستمرة.

ويؤكد متزلر ١٩٩٠ Metzler على ضرورة أن تكون عدد مرات الزيارات الإشرافية من قبل المشرف مناسبة وأن تستمر طوال السنة الدراسية وأن تكون فى بيئات مختلفة، ويفضل أن تجرى من قبل أكثر من مشرف، كما يجب على المشرف أن يقدم للمعلم التغذية الراجعة ويطلعه على الملاحظات التقويمية بعد كل زيارة.

٢- يجب أن تكون عملية الإشراف منظمة:

يقصد بالإشراف المنظم أن يقوم المشرف بتحديد عدد من السلوكيات والأداءات التى سوف يتم ملاحظتها وتقويمها خلال الموقف التعليمى بشكل منظم وفق نظام أو نموذج معين.

على سبيل المثال يمكن قيام المعلم بملاحظة عدد مرات إعطاء التغذية الراجعة، بانتظام أو عدد مرات تصحيح الأداء، ثم يجتمع مع المعلم لمناقشة هذه البيانات وتحديد الجوانب التى تحتاج إلى المزيد من الاهتمام والتطوير.

٣- الاتزان فى توجيه كفايات التدريس المختلفة:

إن استخدام أحد النظم الحديثة المستخدمة فى عملية الإشراف التربوى يزيد من تحقيق الاتساق فى متابعة وتوجيه الكفايات الأساسية للموقف التعليمى كالزمن الفعلى للتعلم، إن استخدام أحد نظم الإشراف التربوى فى الرياضة المدرسية كنموذج الـ (Peis) يحقق عدداً من المميزات من ضمنها الموضوعية، والثبات لعملية الإشراف بحيث يمكن لأكثر من مشرف القيام بعملية الإشراف بدون وجود اختلافات جوهرية، إضافة إلى أن استخراج هذا النموذج يمكن أن يساعد فى تحديد المهارات التدريسية الأساسية.

٤- يجب التركيز على الكفايات التدريسية الأساسية.

إن عملية الإشراف يجب أن تقتصر على عدد محدود من المهارات التدريسية التى يتطلبها الموقف التعليمى المعين، بمعنى أخر ليس كل معلم فى كل موقف تعليمى يحتاج إلى ملاحظة وإشراف فى جميع المهارات التدريسية، لذا يجب على المشرف التربوى أن يحدد ما هى المهارات التى سيقوم بملاحظتها وتطويرها عند المعلم ويمكن تحديد هذه المهارات بناء على مستوى ضعف المعلم فيها، ويمكن أن يبدأ المشرف بهذه المهارات فى عملية الإشراف، إن المشرف الفعال هو الذى يبدأ بتوجيه المهارات التى يشعر أنها أكثر أهمية والأكثر ارتباطاً بتحصيل المتعلم، ويجب على المشرف أن يدرك بأن ملاحظة عدد كبير من المهارات أثناء عملية الإشراف لا تساعد المعلم خاصة المبتدئ على الاستفادة من عملية الإشراف بفعالية.

٥- يجب ربط عملية الإشراف مع الخبرة المهنية للمعلم:

بمعنى أن تتناسب عملية الإشراف مع مستوى الخبرة المهنية التى يمتلكها كل معلم على حدة، وأن كان المعلم مبدىء لا يملك خبرة فى مجال تدريس الرياضة المدرسية فإنه من المفترض أن تهدف عملية الإشراف إلى

إكسابه مهارات التدريس الأساسية وتطويرها، أما إذا كان المعلم يملك من الخبرة المهنية الشئ الكثير فإنه يجب أن عملية الإشراف لتحسين ما يملك من مهارات وكفايات من خلال المناقشة بدون فرض الإشراف بالإكراه لكى لا يخلق التوتر والنفور عند المشرف لذا على المشرف أن يراعى خبرة المعلم أثناء عملية الإشراف.

٦- يجب تزويد المعلم بالتغذية الراجعة والتعزيز:

من أهم مكونات الإشراف توفير التغذية الراجعة للمعلم بعد الانتهاء من الموقف التعليمى فكثيراً ما يعزز المشرفون الفعالون سلوكيات المعلم الإيجابية و يزودوهم بمعلومات عن أدائهم التدريسى، فالتغذية الراجعة والتعزيز هى أكبر مساعد على تحسين كفاءة المعلم، وينبغى أن تقدم التغذية الراجعة فى الوقت المناسب بعد الانتهاء من الموقف التعليمى وأن تكون مرتبطة بسلوكيات الموقف وأن تتصف بالدقة وذلك بناء على معايير محددة وموضوعية، إن المعلم يستفيد بشكل أكبر من التغذية الراجعة المرتبطة بكفايات التدريس والمستندة على معايير موضوعية.

٧- يجب أن تهدف عملية الإشراف إلى التشخيص والعلاج:

إن عملية الإشراف التربوى الحديث تهدف إلى تشخيص الموقف التعليمى من خلال تحديد جوانب القوة والضعف فى ممارسات المعلمين ووضع مخطط لتلافى هذا القصور وتطوير الممارسات بالاتجاه والمستوى المرغوب بالتعاون والتنسيق مع المعلمين.

إن الهدف من الإشراف ليس التقويم كما يعتقد البعض وإصدار الحكم بالكفاءة أو عدم الكفاءة على المعلم، فالإشراف التربوى يهدف لتشخيص مواطن القوة والضعف فى أداء المعلم وتحديد الصعوبات التى يواجهها

أثناء التدريس واتخاذ ما يلزم من أساليب العلاج كما يفعل الطبيب مع مرضاه وذلك عن طريق استخدام نماذج الإشراف الحديث التى تقوم على بناء علاقة تعاونية بين المعلمين أو المشرفين أو المعلمين الأوائل.

خامسا : ضرورة عملية الإشراف:

بدى كثير من الكتاب ضرورة وجود عملية الإشراف، حتى أن رؤساء الأقسام والموجهين والمعلمين أنفسهم يدعون إلى ضرورة وجود عملية الإشراف، ذلك لأن النظام المدرسى يعمل بشكل متكامل فى صورة نظام فى حالة واحدة فقط يمكن الاستغناء عن الموجهين لو كان النظام يعمل فى حالة ديناميكية وفى حالة أن المعلمين تتوافر عندهم المهارات الكافية كموجهين.

ومن هنا تظهر أهمية وجود عملية الإشراف للأسباب الآتية:

١- عدم توصل المعلمين إلى الأداء الجيد المطلوب والمتوقع منهم.

٢- تطور عملية إعداد المعلم فى كليات التربية فى ضوء المتغيرات المعرفية السريعة المتزايدة والطرق الحديثة فى التدريس.

٣- عدم إلمام المعلمين الجدد إلماماً كافياً بالمعلومات اللازمة فى عملية التدريس وكذلك عدم إلمامهم بتكنيك وفنية التدريس التى تحتاج إلى الوقت والخبرة.

٤- بالإضافة إلى ذلك أن المعلم لا يكون على علم تام بالفروق الفردية بين التلاميذ. الأمر الذى يحتاج إلى خبرة طويلة فى مجال التدريس. كذلك الفروق الفردية بين المعلمين فى قدراتهم واحتياجاتهم، الأمر الذى يحتم ضرورة وجود الموجهين.

بمعنى أنه نظراً للتطورات الهائلة والتغيرات السريعة التى تطرأ على المعرفة ومجال التدريس والذى لا يمكن لكليات التربية ملاحقة هذه التطورات

والتغيرات فى الوقت الذى يكون المعلم فى حاجة إليها عند القيام بعملية التدريس هذا من ناحية ومن الناحية الأخرى لا يستطيع المتخرج أن يلم بكل التكنيكات والاستراتيجيات المختلفة فى عملية التعليم والتعلم ودراسة المناهج بعمق الأمر الذى يؤكد أن المعلمين يحتاجون إلى مساعدة من الموجهين لأنه لا يوجد إعداد كاف وكامل للمعلمين فى البرامج المقدمة لهم أثناء الدراسة، كذلك توجد اختلافات فى قدرات المعلمين تحتاج إلى صقل وتدريب وخبرة فى ضوء إمكانات كل معلم وإن معلم المدرسة الثانوية فى الوقت الحاضر يواجه مشكلات تعليمية أكثر صعوبة فى أمور عدة مثل موائمة طرق التدريس للمواد الدراسية للتغلب على مشكلة الفروق الفردية بين التلاميذ بالإضافة إلى تزايد أعداد التلاميذ، وكذلك نقص الأعداد فى كليات التربية، وظهور مشكلات تعليمية تزيد الحاجة إلى برنامج سليم للإشراف مثل هذه الاتجاهات تدل على تزايد تعقد وصعوبة مشكلات التدريس التى يقابلها معلم المدرسة الثانوية، والحاجة إلى برنامج للإشراف الفنى معيناً له فى القيام بأوجه النشاط وليس من الصعب أن يقوم المدير/ الناظر بعملية الإشراف وخاصة فى مدارس مرتفعة الكثافة، وأن يكون مسئولاً عن عملية الإشراف، ولكننا فى نفس الوقت فى حاجة إلى الموجه لإذكاء المنافسة الفردية لدى العاملين معه.

سادساً : مدخل عملية الإشراف :

تعتبر المداخل أو الأساليب من أحدث الأساليب العالمية فى عملية الإشراف وأهم خصائص هذا المدخل ما يأتى:

١- اندماج المعلم فى معظم الأنشطة التى تحيط بالحقل التعليمى مثل جمع المعلومات والبيانات والإحساس بالمشاركة فى حل المشكلات وتحليل المعلومات.

٢- مشاركة الموجه فى حل المشكلات ومشاركته فى الأنشطة المختلفة مثل المعلم تماماً.

٣- تعاون كل من الموجه والمعلم بصورة وظيفية لأقل هدف مشترك وهذا الهدف المشترك هو تحسين أداء المعلم الوظيفى وتحسين العملية التعليمية.

٤- يتطلب تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس دراسة الموقف الحقيقى أو المشكلة الحقيقية مع استخدام المعلومات الحقيقية الواقعية أو التحليل الذاتى أو الملاحظة من جانب الآخرين.

٥- التغذية المرجاة عن طريق الموجه وعن طريق المعلمين الآخرين نتيجة التعامل وبالتالى إتاحة فرص النمو وتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

٦- تؤكد هذه المداخل أو الأساليب الوسيطة بطريقة مباشرة على تحسين عملية التعليم والتعلم داخل الفصل.

والإشراف الجيد يعتمد أساساً على الثقة والعلاقات الإنسانية بين أعضاء هيئة التدريس، كذلك يستطيع الموجه أن يستخدم العلاقات الإنسانية كمفتاح أو أسلوب منفذ لأفضل أداء بالنسبة للعاملين معه فى الحقل التعليمى.

ومن أهم وظائف عملية الإشراف ما يلى:

١- مساعدة المعلم على النمو الذاتى.

٢- تزويد المعلم بالمعلومات المتعلقة بعملية التدريس والتلاميذ.

٣- إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف تحسين اتخاذ القرار الخاص بالتدريس.

٤- إمداده بالبيانات والإحصاءات بهدف إثراء العملية التعليمية.

٥- إعداد نماذج أو بحوث للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالعملية التعليمية.

سابعاً : الأدوار الإشرافية:

يقوم كل من المشرف التربوى ومدير المدرسة والمعلم فى عملية الإشراف التربوى بعدد من الأدوار وفق نموذج الاتصال والتفاعل على النحو التالى:

أ- المشرف التربوى:

المشرف التربوى هو رجل العلاقات الذى ينظم مختلف عمليات التفاعل والاتصال وهذه المهمة تتطلب ما يلى:

١- التنسيق بين مختلف أطراف العملية التربوية.

٢- تهيئة البيئة المناسبة لمختلف عمليات التغيير والتطوير واستثارة الاهتمام بأهميتها وضرورتها.

٣- بناء الثقة والاحترام بين مختلف أطراف العملية التربوية.

٤- تقديم المشورة الفنية لمختلف الأطراف وإشعار كل طرف منها بأهمية مساهمته فى العمل.

٥- إثارة حماسة المعلمين ورفع روحهم المعنوية.

٦- المساهمة فى تخطيط برامج النمو المهنى لسائر أطراف العملية التربوية.

٧- المساهمة فى تقويم عملية التعلم وتحليل العوامل المؤثرة فيها.

ب- مدير المدرسة:

مدير المدرسة مشرف تربوى مقيم بحكم مسئوليته عن تطوير برامج التعليم فى مدرسته وهذه المهمة تتطلب ما يلى:

١- وضع خطة المدرسة الإشرافية وتضمينها التغيرات المراد إحداثها فى سلوك المعلمين التعليمى وفى تعلم الطلاب وفى مواقف أولياء الأمور.

٢- التخطيط لمساهمة المشرفين التربويين والمختصين الآخرين فى تحقيق أهداف خطة المدرسة الإشرافية.

٣- أهمية تحديد احتياجات المعلمين والطلاب ومشكلاتهم.

٤- وضع خطة لتطوير العلاقات الإنسانية المسئولة فى المدرسة.
٥- تنظيم عمليات تبادل الخبرات والزيارات بين المعلمين فى مدرسته وبينهم وبين المؤسسات التربوية الأخرى.
٦- وضع برنامج تنمية المعلمين مهنياً.
٧- تطوير علاقة المدرسة بالهيئة المحلية وبمؤسساتها الثقافية والاجتماعية.
٨- تقديم تغذية راجعة للمعلمين وللمسئولين تساعد فى إعادة التخطيط لتطوير الممارسات التربوية.

ج- المعلم:

يعتبر المعلم طرفاً مشاركاً فى تحقيق أهداف العملية الإشرافية لا مجرد هدف من أهدافها وتتطلب هذه المهمة القيام بما يلى:

١- المساهمة فى تحديد المشكلات التعليمية واقتراح حلول لها.
٢- جمع المعلومات والبيانات عن احتياجات الطلاب ومشكلاتهم.
٣- دراسة صعوبات عملية التعلم المرتبطة بالمناهج وطرق التدريس وظروف المتعلم وبيئة التعلم.
٤- تهيئة الظروف المناسبة لتطبيق بعض الأفكار والمقترحات والأساليب وتجريبها.
٥- إنتاج المواد والوسائل وإعداد ما يلزم من التقارير والأبحاث.
٦- تنظيم عملية اتصال المدرسة بالمؤسسات التربوية والاجتماعية.
٧- المشاركة فى إعداد خطة الإشراف التربوى، وفى تنفيذ استراتيجيتها وتقويمها وتقديم التغذية الراجعة لكل من المديرين والمشرفين التربويين.

ثامناً : أدوات الإشراف:

لقد أكد هاريس Harris على أهم الأدوات فى عملية الإشراف على النحو التالى:

١- تنمية أو تحسين المناهج.
٢- تنظيم وإدارة التعليم.
٣- إمداد أعضاء هيئة التدريس بالمعونة.
٤- الإمداد بالتسهيلات.
٥- الإمداد بالمادة التعليمية.
٦- تنظيم ما قبل الخدمة.
٧- توجيه أعضاء هيئة التدريس.
٨- العناية والاهتمام بكل ما يتعلق بالتلميذ الذى يعانى من صعوبة فى تعلمه ويحتاج لعناية خاصة.
٩- تنمية العلاقات الإنسانية بين التلاميذ.
١٠- تقويم المواد التعليمية.

وأن هذه الأدوات فى هذه المناطق الوظيفية لعملية الإشراف تعمل كإطار عام فى التخطيط والتوجيه والإشراف، وهى فى نفس الوقت تمد المشرف بوظائف ملائمة ومناسبة فى الإشراف.

تاسعاً : الأساليب الإشرافية:

تتمثل الأساليب الإشرافية فى الأساليب التالية:

١- الإشراف الإكلينيكى:

يعتبر أسلوب الإشراف الاكلينيكى من التجديدات التربوية فى ميدان

الإشراف التربوى وتنمية المعلمين والتى حظيت باهتمام بالغ فى الثمانينات من هذا القرن ولقد عرف كل من كوجان وجولد هامر مفهوم الإشراف الاكلينيكى بأنه "عبارة عن دائرة إشرافية" تشتمل على ثمانى مراحل تهدف إلى مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمى الصفى بكامله وتحليل أنماط التفاعل الدائرة فيه بهدف تحسين تعلم التلاميذ.

وتتلخص مراحل الإشراف الاكلينيكى فى المراحل التالية:

١- بناء العلاقة التعاونية بين المشرف والمعلم.
٢- التخطيط التشاركى بين المشرف والمعلم.
٣- تخطيط إستراتيجية الملاحظة.
٤- ملاحظة التدريس.
٥- تحليل بيانات الملاحظة.
٦- التخطيط للاجتماع البعدى الذى يعقب ملاحظة الحصة الصفية.
٧- القيام بالاجتماع مع المعلم.
٨- إعادة التخطيط لإدخال التغيرات التى تم الاتفاق عليها ضمن مفردات السلوك التعليمى.

ويعتبر استخدام الإشراف الاكلينيكى ضرورة تربوية تطويرية ملحة تفرضها عدة مبررات رئيسية أهمها:

١- ضعف برامج التدريب قبل الخدمة.
٢- ضعف الممارسات التعليمية الصفية للمعلمين المبتدئين بشكل عام.
٣- كثرة وتنوع التجديدات والمستحدثات التربوية.
٤- عدم توافر النظام الإشراف الفعال والقادر على استيعابها.
٥- تدريب المعلمين على امتلاك الكفايات الأدائية المرتبطة بها بهدف تحقيق الإبداع فى السلوك التعليمى وإحداث نقلة نوعية متميزة فى العملية التعليمية.

- مميزات الإشراف الاكلينيكي:

يتميز الإشراف الاكلينيكي كأسلوب إشرافي مؤثر وفعال باعتباره المعلم طرفاً فاعلاً ونشطاً في العملية الإشرافية يساهم في تقديم التغذية الراجعة الضرورية لتعديل وتطوير الخطة الإشرافية، كما يعتبر أسلوباً فعالاً في تغيير أنماط السلوك التعليمي الصفي للمعلمين تغييراً إيجابياً ونقلهم إلى مستوى أعلى من الأداء يؤدي بدوره إلى إحداث آثار جوهرية في العملية التعليمية وتتميز طبيعة العلاقة بين المشرف والمعلمين في ضوء نموذج الإشراف الاكلينيكي بروح الثقة والانفتاح والتعاون الإيجابي بين الطرفين مما ينعكس بدوره على العلاقة بين المعلم والطلبة فتتجه نحو مزيد من التواصل المفتوح، وزيادة في مبادرات الطلبة في العملية التعليمية، وابتعاد عن النمط المباشر في التعليم وهذا بدوره يؤدي إلى إبداع في عمليتي التعليم والتعلم.

٢- الإشراف التشاركي:

إن تنظيم عملية التواصل والتفاعل مع الآخرين هي أولى مقومات العمل الإشرافي والمشرف التربوي لا يحقق أهدافه برنامجه الإشرافي إلا من خلال العمل مع الأخرين والأسلوب المنطقي لأداء الفعاليات الإشرافية بشكل إيجابي هو إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة بمختلف فعاليات العمل الإشرافي.

وينطلق الإشراف التشاركي في مفهومه من أساسيات منحنى النظم حيث أن كلاً من السلوك الإشرافي للمشرف والسلوك التعليمي للمعلم، والسلوك التعليمي للتلميذ تعتبر أنظمة فرعية من نظام الإشراف التربوي والذي هو بدوره نظام فرعي من النظام الأعم والأشمل وهو النظام التربوي العام.

وتتميز جميع هذه الأنظمة الفرعية بأنها أنظمة مفتوحة ومرتبطة فيما بينهما بعلاقات تبادلية تعاونية مما يساعد في تحقيق أهداف العمل الإشرافي

وإحداث التأثير الفعال على ممارسات المعلمين وسلوكهم وتحصيل المتعلم والذى هو محور العملية التعليمية.

- مرتكزات الإشراف التشاركي:

يرتكز الإشراف التشاركى على عدة مرتكزات رئيسية أهمها:

إن سلوك التلميذ هو الهدف الأساسى والمحصلة النهائية للعملية الإشرافية، حيث يجب أن يوجه المشرف التربوى كافة أهدافه ونشاطاته وفعالياته الإشرافية لتطوير تعلم التلميذ وسلوكه، كما أن سلوك المعلم التعليمى يجب أن يوجه أساساً لخدمة السلوك التعليمى للتلميذ، ويتوجب على المشرف فى ضوء الإشراف التشاركى القيام بدراسة حاجات نظام السلوك التعلمى ودراسة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة والاستخدام الأمثل لها تلبية لاحتياجات هذا النظام.

- مميزات الإشراف التشاركي:

يتميز أسلوب الإشراف التشاركى باعتباره من الأساليب الإبداعية فى الإشراف التربوى بالمميزات التالية:

١- روح الانفتاح والتعاون المستمر بين المشرف والمعلم.

٢- القدرة المتميزة للمشرف التربوى على التنسيق بين المعلمين.

٣- تحسين مشاعرهم واتجاهاتهم.

٤- دعم قيمهم وتبنيها.

٥- خلق جو ملائم من الثقة والتقدير المتبادل مما يؤدى إلى تحسين نوعية التعليم.

٦- بناء شخصية متوازنة لكل من المشرف التربوى والمعلم.

٣- الإشراف بالأهداف:

يرتكز هذا الأسلوب الإشرافى على أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج (MBOR).

ويمكن تعريف الإشراف بالأهداف بأنه (مجموعة العمليات التى يشترك فى تنفيذها كل من المشرف والمعلم.

وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المنوى تحقيقها تحديداً واضحاً وقابلاً للقياس وتحديد مجالات المسئولية الرئيسية لكل من المشرف والمعلم فى ضوء النتائج المتوقعة واستعمال المقاييس المحددة لقياس مدى تحقيق الأهداف من أجل ضبط سير العملية الإشرافية وتنظيمها.

ويسعى الإشراف بالأهداف إلى اشتقاق مجموعة محددة وواضحة من الأهداف الفرعية منبثقة من الهدف العام للعملية الإشرافية والذى هو تحسين عمليتى التعليم والتعلم وتندرج هذه الأهداف الفرعية ضمن المجالات التالية:

- تشجيع المعلم على الإبداع والابتكار فى مجال عمله، ومساعدته على إتباع طرق التدريس الحديثة والفعالة، وتمكينه من النمو الذاتى المستمر، وإدراك دور المدرسة فى تحقيق أهداف التربية، وتطوير العلاقات الإنسانية فى المجتمع المدرسى والمساهمة فى تقويم المناهج وتطويرها، بالإضافة إلى تحسين سلوك التلميذ فى الجوانب المعرفية والانفعالية والنفسية، والاستغلال الأمثل لإمكانات البيئة المحلية فى خدمة العملية التربوية.
- ويتميز أسلوب الإشراف بالأهداف باعتباره أحد الأساليب الإشرافية الشاملة والفاعلة بأنه يساعد المعلم على أن يدرك وبشكل واضح ومحدد ما يطلب منه أداؤه والمعيار الذى سيتم تقويمه بموجبه مما يزيل الكثير من صعوبات التواصل بينه وبين المشرف ويؤدى إلى شعور كل منهما بالأمن والطمأنينة وإدراك أبعاد دوره وعلاقته بالمؤسسة التربوية، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة

للنمو المهنى والتطوير الذاتى، كما يتميز المناخ التنظيمى فى ظل الإشراف بالأهداف بالرضى عن العمل والانتماء له والروح المعنوية العالية وارتفاع درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات، وهذا بمجمله ينعكس إيجابياً فى تطوير العملية التعليمية وتحسين نوعيتها.

٤- الإشراف التطورى:

ينطلق هذا الأسلوب فى الإشراف التربوى من قدرة المشرف على استشراف المستقبل ومواكبة المستحدثات التربوية فى مجال النمو المهنى، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية لعمليات تنظيم التعلم والقيادة الإدارية والتربوية، ومن ثم تقديم وإدخال التجديدات التربوية على مناهج التعليم محتوى وطرقاً ووسائل وعلى ممارسات الفئة المستهدفة بهدف التهيئة والإعداد المسبق للأدوار الجيدة والمهام المنتظرة لها.

ولقد اقترح جليكمان ١٩٨١ نموذجاً مقيداً للقيادة والإشراف التربوى أطلق عليه (الإشراف التطويرى) والذى تم تصميمه بشكل خاص لكى يطبق فى بيئة الإشراف التربوى على المعلمين من أجل تحسين عملية التعليم.

ويركز جليكمان على أنه لا يوجد أسلوب إشرافى موحد يمكن أن يصلح لكل المواقف والحاجات.

وأن الإشراف التطويرى هو أسلوب ناجح وفاعل فى تلبية الحاجات المهنية للمعلمين فى مستوياتهم النمائية المختلفة، كما يؤكد على أنه يتوجب عليك كمشرف عند اختيارك للأسلوب الإشرافى المستخدم أن تطرح التساؤلين التاليين:

س١: ما هو الأسلوب الذى سينجح مع هذا المعلم وفى هذا الموقف؟

س٢: كيف يمكن باستخدام هذا الأسلوب مقر المعلم وإثارته نحو مزيد من الإشراف والتطوير الذاتى؟

ويتطلب الإشراف التربوى أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة لتقديم الخدمات الإشرافية والتوجيهية، وقد يكون الإشراف الفريقى التعاونى بمفهومه الشامل والمتكامل أحد التقنيات المستخدمة لإعداد الكوادر التربوية لأدوارهم المستقبلية وإكسابهم القدرة على التكيف والمرونة اللازمة لمتابعة التدريب والتطوير والتعلم المستمر.

ومن الأهداف الرئيسية للإشراف التطويرى مساعدة أفراد الفئة المستهدفة على التدريب والتعلم الذاتى والتعاونى، واكتساب مهارات البحث والتجريب والتقويم الذاتى والتدريب على استخدام أساليب تحليل العمل والمهام وتقدير الحاجات التدريبية وتصميم البرامج الملائمة لتلبيتها وتحقيق النمو المهنى المستمر.

ويعمل الإشراف التطويرى على شحذ القدرات الإبداعية لدى المشرفين التربويين وتوفر ما يماثلها لدى أفراد الفئات المستهدفة.

عاشراً: تقنيات إشرافية إبداعية:

يوجد بعض التقنيات الإشرافية الإبداعية والتى يمكن للمشرف التربوى استخدامها فى مجال عمله الإشرافى مما يحقق مزيداً من الكفاءة والفاعلية للنشاطات التدريبية والتقويمية ومن أهم هذه التقنيات هى:

١- استخدام التعليم المصغر فى الإشراف التربوى:

بدأت فكرة التعليم المصغر كأسلوب تدريبى حديث فى جامعة ستانفورد فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت مجموعة من الأساتذة بتطويره بهدف تحسين المهارات التعليمية للطلبة المعلمين.

ويعرف التعليم المصغر بأنه مفهوم تدريبى مستحدث للتطوير المهنى للمعلمين يعتمد على الاستخدام المنطقى الهادف لموقف تعليمى فعلى لكنه مبسط من حيث عدد التلاميذ ومدة الدرس والمهارات المستخدمة فيه حيث يركز المعلم على مهارات تعليمية واحدة ويحصل على تغذية راجعة فورية تساعد على تقويم أدائه بقصد تطويرها.

ويمكن للمعلم أن يحصل على التغذية الراجعة المتعلقة بأدائه من مصادر عدة أهمها:

المشرف والزملاء والتلاميذ الذين شاهدوا الدرس المصغر الذى نفذه المعلم، هذا بالإضافة إلى الشريط التلفازى الذى يكون عوناً للمعلم على رؤية فنه.

ويستطيع المشرف التربوى استخدام أسلوب التعليم المصغر كأداة لتدريب المعلمين أثناء الخدمة على المهارات التعليمية، وأساليب وسائل التعليم الحديثة، حيث أثبت هذا الأسلوب نجاحه فى برامج التدريب أثناء الخدمة العامة مثلما حقق جدواه فى برامج التدريب قبل الخدمة، ويمكن استخدامه كتقنية إشرافية إبداعية فى ميدان الإشراف التربوى وذلك من خلال المشرف للمعلم فى التخطيط المسبق للموقف التعليمى الصفى والمشاهدة الصفية وذلك بهدف مساعدة المعلم على تحسين سلوكه التعليمى وتطوير مهاراته التدريسية كما يؤدى انخفاض عدد الطلبة وقصر المدة الزمنية للحصة الدراسية إلى تقليل الضغط النفسى المفروض على المعلم أثناء أدائه للدرس.

ويمكن للمشرف من خلال استخدام تقنية التعليم المصغر أن يعمل على تحسين وتطوير العديد من المهارات والكفايات التعليمية لدى ومنها:

١- مهارة التهيئة الحافزة للدرس.

٢- استخدام الإطار الرجعى المناسب.

٣- القلق وتنويع المثيرات.

٤- الحصول على التغذية الراجعة.

٥- التعزيز.

٦- ضبط المشاركة.

٧- التكرار المخطط.

٨- التوضيح.

٩- الطلاقة فى طرح الأسئلة.

١٠- التواصل.

١١- مهارة المحاضرة.

٣- استخدام الفيديو كتقنية إشرافية:

يحقق استخدام الفيديو كتقنية إشرافية إبداعية فى نموذج الإشراف الاكلينيكى وبكافة مراحله مزايا عديدة للعملية الإشرافية يمكن إيضاحها على النحو التالى:

١- يقلل من الاعتماد على ذاتية المشرف وذاكرته خلال مراحل العملية الإشرافية.

٢- يقدم تسجيلاً دائماً يمكن للمشرف والمعلم مشاهدته عند الرغبة فى ذلك.

٣- يتيح المجال لتحليل بعدين مهمين من أبعاد العملية "التعليمية- التعلمية" وهما الاتصال اللفظى والاتصال غير اللفظى وذلك توخياً للفائدة التربوية.

٤- كما يوفر إطاراً مرجعياً عاماً للمراجعة والتركيز على السلوك الفعلى للمشرف والمعلم.

ويتوجب على المشرف التربوى عند استخدامه الفيديو لتسجيل التعليم الصفى أو التعليم المصغر أن يعمل على توظيفه بكفاية وفاعلية بخدمة العملية الإشرافية وإثرائها، وذلك من خلال عدة إجراءات أهمها:

١- أن يتجاوب مع أسئلة المعلمين واستفساراتهم المتعلقة بأهداف وآلية استخدام الفيديو فى العملية الإشرافية.

٢- أن يساعد المعلم على إدراك أن استخدام الفيديو لا يضمن تطويراً فورياً للسلوك التعليمى.

٣- أن يعمل على تدريب المعلمين والطلبة على استخدام الفيديو فى الفرقة الصفية والاعتياد على وجوده وإطلاعهم على الهدف الرئيسى لاستخدامه ألا وهو تحسين العملية التعليمية وبحث وتحليل بعض المظاهر السلوكية التى تؤثر عليهما مثل مهارات التعزيز وأسلوب الأسئلة.

٤- أن ينبه المعلمين إلى أهمية إعداد الترتيبات المناسبة فى البيئة الصفية بهدف تهيئة الظروف الملائمة لنجاح عملية تسجيل الحصة الصفية بواسطة الفيديو.

كما يؤدى توافر مكتبة فيديو تحتوى على الأشرطة التعليمية التى تعنى ببرامج النمو المهنى إلى تعزيز دور المشرف التربوى ومساعدته فى إطلاع المعلم على نماذج تعليمية ومهارات تدريسية معينة يمكن أن يستخدمها لتحسين سلوكه التعليمى.

إن الاستخدام المنظم والمبدع للفيديو فى الإشراف الصفى سيؤدى حتماً إلى تحسين الممارسات الإشرافية والتى ستقود بدورها إلى تعليم أكثر يؤدى فى المحصلة النهائية إلى رفع مستوى تحصيل الطلبة وتنمية اتجاهات ومواقف إيجابية لديهم نحو عمليتى التعليم والتعلم.

٣- استخدام التدريب على الحساسية كتقنية إبداعية فى العملية الإشرافية:

من شروط التفاعل الإيجابى البناء بين المشرف والمعلم فى أسلوب الإشراف الاكلينيكى أن يكون المشرف قادراً على الإحساس بالآخرين، ووضع نفسه مكانهم فى محاولة لفهم أسلوب تفكيرهم وحقيقة مشاعرهم

وطبيعة إدراكهم لموقف ما وكيفية تصرفهم حيال هذا الموقف، وهذه القدرة أو المهارة تحتاج إلى تنمية وتدريب خاص لزيادة إحساس المشرف التربوى بالمعلمين ومحاولة إدراك المواقف المختلفة من خلال وجهات نظرهم، فالمشرف يحتاج إلى تطوير إحساسه بالمعلمين لكى يصبح قادراً على تخطيط وتنظيم ممارسته الإشرافية فى ضوء ردود أفعالهم، وأن ينظر إلى نفسه ويدركها كما ينظر المعلمون إليه ويدركون سلوكه وهذا شرط أساسى لنجاح برنامجه الإشرافى.

والهدف الأساسى من هذه التقنية الإشرافية هو أن تكون قادراً على رؤية أثر سلوكه كمشرف على المعلمين الذين تتفاعل معهم بحيث تؤدى هذه الرؤية إلى تقديم تغذية راجعة مناسبة تعمل على تغيير سلوكك وممارساتك الإشرافية نحو الأفضل فالتدريب على الحساسية هو باختصار القدرة على أن تقرأ فى عيون الآخرين آثار تصرفاتك عليهم سلباً أو إيجاباً.

٤- استخدام نافذة جوهارى كتقنية إشرافية إبداعية:

تتألف نافذة جوهارى كنموذج إشرافى من أربعة أجزاء يحدد كل منهما نوع ومدى معرفة الإنسان بنفسه وبالآخرين، وعن طريق الاتصال الهادف بالآخرين يستطيع الفرد أن ينمى معرفته بهم بعد أن ينمى معرفته بنفسه أولاً.

الشكل التالى يوضح نموذج جوهارى.

	ما يعرفه المشرف عن المعلم	ما لا يعرفه المشرف عن المعلم
ما يعرفه المعلم عن نفسه	المنطقة العامة أو المفتوحة ١	المنطقة الخاصة أو المخيفة أو السرية ٢
ما لا يعرفه المعلم عن نفسه	المنطقة المظلمة أو المعتمة ٣	المنطقة المجهولة أو غير المكتشفة ٤

ويهدف هذا النموذج إلى تعميق وتوسيع وزيادة المعرفة بالنفس والآخرين وتضيق دائرة الجهل أى جهل الإنسان بنفسه وغيره.

وعند تطبيق نموذج جوهارى على واقع العملية الإشرافية والعلاقة بين المشرف والمعلم فى ضوء الإشراف الاكلينيكى فإنه يتوجب على المشرف التربوى وبخاصة فى بداية علاقته الإشرافية مع المعلمين وعندما يكون ما يعرفه عنه ويعرفونه عنه بسيطاً ومحدوداً عليه أن يعمل زيادة معرفته بسلوك المعلمين من جهة ، وتوضيح نفسه أمامهم بشكل جيد من جهة أخرى ويمكن أن يحقق ذلك من خلال:

- بناء علاقة إيجابية تعاونية تعتمد على الثقة والفهم المتبادل بينه وبين المعلمين والاجتماع بهم وتوضيح نفسه وفلسفته الإشرافية لهم.
- القيام بجميع البيانات الأولية اللازمة عن المعلم والمؤثرة على سلوكه مثل الخبرة والمؤهل الأكاديمى، المستوى الاقتصادى الاجتماعى، القيم والاتجاهات التربوية والمهنية والطموحات والتطلعات المستقبلية والاحتفاظ بذلك كله فى ملف خاص لكل معلم.
- قيام المشرف بإشعار المعلمين بمدى ثقته بهم واحترامه لهم، وتقديره لأهمية دورهم ومساهمتهم فى التخطيط للعملية الإشرافية والاستماع لمقترحاتهم وآرائهم وقضاياهم ومشاكلهم.

٥- استخدام الكمبيوتر كتقنية الإشرافية:

يؤدى استخدام الكمبيوتر (الحاسوب) كتقنية حديثة إلى تنمية عناصر الإبداع التربوى فى العملية الإشرافية وذلك من خلال تقليص الأعمال الكتابية والورقية المفروضة على المشرف، وزيادة السرعة فى الانجاز والأداء وارتفاع درجة الموضوعية فيما يتعلق بالمعلومات والبيانات التى يتم جمعها ، هذا بالإضافة التى تغير أنماط تبادل المعلومات بين المشرف والمعلمين وإثارة دافعية المعلمين من خلال

إشعارهم بإمكانية مشاركتهم تقويم دروسهم وبناء استراتيجيات إيجابية لتحسين سلوكهم التعليمى فى جو تسوده روح الزمالة والتعاون البناء.

إن استخدام المشرف التربوى للكمبيوتر فى العملية الإشرافية يمكن أن يساعد فى بناء عناصر الإشراف فى كافة مراحله، ففى الاجتماع القبلى الذى يسبق الملاحظة الصفية يقوم المشرف والمعلم معاً بوضع الإطار التنظيمى العام لعملية الملاحظة وذلك بوضع مجموعة من الأسئلة التى تتعلق بأهداف الدرس واستعدادات الطلاب والخطة الدراسية واستراتيجيات التعليم.

وأثناء عملية الملاحظة يقوم المشرف باستخدام الكمبيوتر فى تسجيل الفقرات المتعلقة بسلوك المعلم والتلاميذ ضمن خانات محددة توضح الوقت المستغرق فى كل خطوة، ويقوم المشرف والمعلم بعد ذلك بالاطلاع مع على سجل الملاحظة المدون والتعرف على محتوياته وتصنيف الفقرات فى ضوء عناصر العملية التعليمية وتحليل البيانات فى ضوء ذلك ومن ثم تحديد ما إذا كان الدرس قد حقق أهدافه الموضوعة مسبقاً أم لا، ووضع النتائج النهائية وتطوير التوصيات والمقترحات الهادفة لتحسين السلوك التعليمى وصياغة الخطة التنفيذية اللازمة لتحقيق ذلك.

- مميزات استخدام الكمبيوتر فى العملية الإشرافية:

من مميزات استخدام الكمبيوتر فى العملية الإشرافية أنه يتيح فرصة أكبر للمعلمين لكى يساهموا بإيجابية فى تحسين سلوكهم التعليمى الصفى وذلك من خلال مناقشتهم للبيانات المتعلقة بالملاحظات الصفية، وإبداء الرأى فى محتويات التقرير النهائى وما ينبثق عنه من توصيات، حيث تصبح مهمة تحسين نوعية التعليم مهمة جماعية تعاونية.

الفصل الثانى
مفهوم وأهداف الإشراف التربوى

مقدمة .

أولاً : مفهوم الإشراف التربوى .

ثانياً : مراحل تطور الإشراف التربوى.

ثالثاً : أهداف الإشراف التربوى.

رابعاً : مبادئ الإشراف التربوى .

خامساً : أهمية الإشراف التربوى .

سادساً : خصائص الإشراف التربوى .

سابعاً : الخطوات الإجرائية للإشراف التربوى .

الفصل الثانى
مفهوم وأهداف الإشراف التربوى

مقدمة :

يعتبر الإشراف التربوى واحداً من الخدمات المهنية التى يقدمها المسئولون التربويون بهدف مساعدة المعلمين وإكسابهم القدرة على تنفيذ المنهج وتطويره، وتطوير البيئة التعليمية المناسبة، مما يزيد من كفاءة العائد التربوى، وتحقيق الأهداف العامة للنظام التعليمى، وتدعو الاتجاهات التربوية الحديثة إلى أن يكون الإشراف التربوى عملية مستمرة ومتكاملة، ويشمل هذا التعاون تلبية الحاجات وحل المشكلات التى تعيق تطوير العملية التربوية بالإضافة إلى تناول الآراء فى القضايا التى تفرضها طبيعة للعمل التربوى.

والإشراف التربوى الفعال هو العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهنى للعاملين التربويين والأقوى أثراً فى تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية، والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم، وفى تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية، وزيادة مردودها وإنتاجيتها، ولكى يحقق الإشراف التربوى المتطور هذه العوائد الملموسة ينبغى أن يكون شاملاً فى أهدافه وأساليبه، فيكون تشخيصاً علاجياً ووقائياً حافظاً وبنائياً تطويرياً، يعمل على ترميم الممارسات الحالية غير المرغوب فيها وإصلاحها، ويسعى إلى إكساب العملية التعليمية ما ينقصها.

والإشراف التربوى جزء من العملية التربوية، شأنه شأن بقية عناصر النظم التربوية الأخرى، يواجه الكثير من المعوقات والمشكلات التى يمكن أن تقف حائلاً دون تحقيقه لأهدافه فى تطوير عملية التدريس وتحسينها، وقد تم تطوير العملية التعليمية بكاملها وتحسينها.

أولاً : مفهوم الإشراف التربوى:

يعرف الإشراف التربوى بانه هو العملية الأكثر التصاقاً بالنمو المهنى للعاملين التربويين والأقوى أثراً فى تطوير كفاياتهم الأدائية التعليمية والإدارية المساندة لعمليات التعليم والتعلم وفى تطوير المناهج التربوية والمواد التعليمية لزيادة كفايات الأنظمة التربوية وزيادة مردودها وإنتاجيتها.

كما يعرف أيضاً الإشراف التربوى بانه تثقيف وإثارة وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة مقالة فى المجتمع الذى يعيشون فيه.

ويقصد أيضاً بالإشراف التربوى بانه عمليات التعاون بين المشرف التربوى والمعلم حول عملية التدريس بقصد رفع مستوى الأداء وجعله منتجاً ومحبباً لدى المعلم والمتعلم.

ويعرف الإشراف التربوى أيضاً على أنه الجهد الذى يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد و أعضاء فى جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم وأداء أعمالهم بفاعلية أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة فى مجتمع ديمقراطى يعيشون فيه.

وقد عرف بوردمان Boardman الإشراف التربوى بانه الجهد الذى يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء فى جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم، وأداء أعمالهم بفاعلية أكثر، وتوجيه نمو التلاميذ نمو مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة فى مجتمع ديمقراطى يعيشون فيه.

وقد عرف كارتر جود Good الإشراف التربوى فى قاموس التربية بأنه يتضمن جميع الجهود التى يبذلها القائمون على أمر التعليم، بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم.

ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهنى واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها ويتضمن كذلك تقويم المعلم.

كما يعرف كيمبال وايلز Kimball Wiles الإشراف التربوى بأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمى من أجل التلميذ المتعلم، وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل.

ويتضح من هذه التعريفات الثلاثة أن الإشراف التربوى يتصف بالخصائص التالية:

١- يرتبط كثيراً بالقيادة الناجحة الواعية.

٢- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمين لكى ينموا مهنياً.

٣- يرتبط بأهداف عملية التربية وعملية التعليم.

٤- يحاط ببيئة ومجتمع ربما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة فى الحياة الاجتماعية.

٥- يقوم على الفكر والممارسة الديمقراطية.

٦- يتصل بعملية التقويم، تقويم التلميذ وتقويم المعلم، وتقويم الإدارة وتقويم العملية التعليمية.

٧- يشمل كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ومتعلم وناظر وإدارى ومنهج وغير ذلك.

كما يعرف الإشراف التربوى بأنه عملية التفاعل التى تتم بين فرد أو أفراد وبين المعلمين بقصد تحسين أدائهم، بهدف تحسين تعليم التلاميذ ويتضمن

تحقيق هذا الهدف تغيير سلوك المعلم، وتعديل المناهج أو إعادة تشكيل البيئة التعليمية، وهذه الرابطة المعقدة بين هؤلاء المعلمين والتى تعرف بالاتصال الإشرافى لا تشكلها علاقة واحدة بل جملة من العلاقات التى تسير جنباً إلى جنب.

كما يقصد بالإشراف التربوى وهو تلك الجهود الدائمة والمنظمة التى ترمى إلى مساعدة المدرس وتوجيهه وتشجيعه على تنمية ذاته، هذه التنمية التى تتحقق بعملية الدائب المتواصل على أسس سليمة مع تلاميذه لتحقيق الأهداف التربوية المطلوبة وهناك من يرى أن الإشراف التربوى هو عبارة عن الأسلوب الذى يقوم من خلاله أحد الأفراد وهو المشرف التربوى بالعمل على توفير البيئة التنظيمية والمهنية والأكاديمية التى تشجع المدرسين والموظفين على تحقيق الأهداف التربوية والأكاديمية للمدرسة بجانب العمل على تحقيق الأهداف الشخصية والاهتمامات الفردية الخاصة بهم.

لهذا فإن الإشراف التربوى عبارة عن بعض الفعاليات الموجهة لتحقيق الأهداف المتمثلة فى الوصول إلى مستوى راقى من الأداء الأكاديمى للمدرسين وتطوير أساليب الاتصال المدرسى الذى ينظم المجتمع التعلمى وحل المشكلات التى تعوق تحقيق كل الأهداف، ولهذا تسند إلى المشرف التربوى مهمة تقديم تقارير تقييم المدرسين والموظفين والتى تساعد المدرسة على اتخاذ السبل اللازمة لتطوير نقاط الضعف فى الأداء وتقوية نقاط القوة والحفاظ عليها.

كما يعرف أيضاً الإشراف التربوى بأنه هو عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تعنى الموقف التعليمى التعلمى بجميع عناصره من مناهج ووسائل وأساليب وبيئة ومعلم وطالب وتهدف دراسة العوامل المؤثرة فى ذلك الموقف وتقييمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليم والتعلم.

كما عرف أيضاً الإشراف التربوى بأنه السلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة أو المنظمة التى تؤثر مباشرة على سلوك المعلم والمنفذ بطريقة تسهل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه، وتحقق أهداف هذه المؤسسة أو المنظمة.

ومن التعريفات الحديثة للإشراف التربوى بأنه عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف العملية التربوية وعناصرها، لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف.

ويتضح من هذا التعريف أن الإشراف التربوى عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها:

١- المعلم

٢- المتعلم

٣- المنهاج

٤- الكتاب المدرسى

٥- البيئة والتسهيلات المدرسية.

وتستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف وهذه العناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوى التى هى فى حد ذاتها أساليب اتصال وتفاعل.

ثانياً : مراحل تطوير الإشراف التربوى :

لقد مر الإشراف التربوى بتطورات كثيرة ارتبطت بعدة عوامل منها التغير فى مفهوم التربية وتقدم البحوث التربوية والإيمان بالفلسفة التجريبية والاجتماعية السائدة فى المجتمع وهذه العوامل لم تنشأ منعزلة عن بعضها ولا ويمكن الفصل بينها، فهى دائماً عوامل متداخلة تؤثر مجتمعة فى التربية بصفة

عامة والإشراف بصفة خاصة وأدى التفاعل فيما بينها إلى تطور مفهوم الإشراف التربوى.

وقد مر الإشراف التربوى بمراحل عديدة، أخذ فى كل مرحلة منها شكلاً خاصاً ويمكن أن تلخص أبرز هذه المراحل فيما يلى:

١- مرحلة الإشراف كتفتيش:

قد ظهر الأخذ بأسلوب التفتيش فى أوائل القرن السابع عشر فى الولايات المتحدة الأمريكية عندما شكلت لجان من المواطنين فى بوسطن عام ١٧٠٩ لزيارة المدارس بغرض التفتيش على المبنى والمعدات والمعلمين وتحصيل التلاميذ وشمل التفتيش على المعلمين بعد ذلك طرق تدريسهم والأساليب المستخدمة فى التعليم وتطورت هذه العملية التفتيشية باختيار أحد المعلمين وتكليفه بواجبات إدارية معينة ثم فنية بعد ذلك كمدير المدرسة.

وفى مصر ظهر التفتيش مع نشأة نظام التعليم فى عهد محمد على، وبخاصة مع إنشاء مدارس المبتديان وهى المدارس الابتدائية التى تحدد هدفها أساساً فى تحضير التلاميذ وتهيئتهم إلى مدارس التجهيز وهى المدارس الثانوية، وكان محمد على يهتم بالتقارير التى كان يكتبها إليه المفتشون والتى كانت تضم كل صغيرة وكبيرة عن المدارس الابتدائية باعتبارها المدارس المنشأة بالأقاليم ثم صدرت لائحة التفتيش فى عام ١٨٨٣ وجاء فى صدر هذه اللائحة أن المفتشين هم أعين ناظر وزير المعارف يبصر بهم أحوال المدرسين، ويتحقق لديه بواسطتهم دوام إتباع البروجرامات وانتظام السير وأحوال النظار والمعلمين والمتعلمين مادة ومعنى.

كان فحوى التفتيش مراقبة العملية التعليمية بكافة مكوناتها والتبليغ عن أى تقصير أو مخالفة بتقرير لعقاب المخطئ.

وكانت أداة التفتيش ووسيلة أسلوب الزيارات المفاجئة للوقوف على حال المدرسة فى وصفها الطبيعى، ومن ثم كان حضور الحصص أو الاستماع إلى شرح المعلم وإلقائه وفحص سجلات المدرسة وسائل أساسية للتفتيش، بل كان هناك من المفتشين من يغالى فى تلمس عيوب المعلم والمدرسة وتسجيل الأخطاء والإبلاغ عنها رسمياً.

وفى إطار هذه العملية وهذا المفهوم ضاعت العلاقات الإنسانية إذ أن المفاجأة خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسى بين العاملين بالمدارس .

ومن هنا ارتبط التفتيش بالجبر والإكراه ذلك أن الرغبة فى تحسين أداء المعلم دفعت بعض المفتشين إلى إجبار المعلمين على تنفيذ أوامرهم باعتبار أن هذا الأسلوب سيؤدى إلى تطوير التعليم والمعلمين.

وبذلك كانت عملية التفتيش والأسلوب الذى تتم به والفلسفة التى تقف خلفها تقوم على مراقبة العملية التعليمية بكل مكوناتها والتبليغ عن أى تقصير أو مخالفة وكانت ممارسة التفتيش والمفتشين تقوم على استخدام السلطة والزيارات المفاجئة وحضور الحصص والاستماع إلى شرح المعلم وامتحان التلاميذ وتصيير الأخطاء واتخاذ القرارات بحق المخالفين وفى إطار هذه العملية وهذا المفهوم كانت النظرة إلى التفتيش والمفتشين نظرة يملؤها الخوف والرهبة التى خلقت جواً من الرعب والتوتر النفسى بين المعلمين وسائر المعلمين بالمدرسة وباستقراء أدبيات التفتيش باعتباره أحد أساليب الإشراف التربوى نجد أن هذا الأسلوب يعتمد على الفطرة والرغبة الشخصية للمشرف وليس على المعرفة العلمية أو الجانب الفنى سواء من ناحية المشرف أو من ناحية المدرس، ويكون المعلم من وجهة نظر المشرف إما كفء أو غير كفء ويرتبط هذا الأسلوب الإشرافى بالنمط البيروقراطى فى الإشراف، حيث يكون المشرف مجرد مفتش يحاول اصطياد الأخطاء والمعاقبة عليها دون الرغبة فى تقديم أى مساعدة

للمدرس لتصحيحها ، ولكن فشل هذا الأسلوب فى تحقيق الأهداف المنشودة وخصوصاً بناء علاقات جيدة بين المشرف والمدرس.

٢- مرحلة الإشراف كتدريب وتوجيه:

وقد دخل الإشراف مرحلة أخرى بالاعتراف بضرورة الأخذ بالتدريب والإرشاد والتوجيه لكن هذه المرحلة ما تزال تعكس مفهوم يرى أن المستويات الإدارية العليا تعرف أحسن من غيرها ، وأنها هى التى تقرر الوصفة الإصلاحية من أساليب وطرق ومواد.

وتتميز هذه المرحلة باعترافها بالحاجات وبخاصة حاجات المعلمين كأساس لتحسين برامج التعليم لكن لم تعرف مفاهيم النمو الذاتى ومشاركة المعلمين وتدريبهم على القيادة بالاهتمام اللازم.

وقد أخذت مصر مع بداية السبعينات بمفهوم التوجيه وحددته فى نقاط منها:

١- وضع خطة لمتابعة وتقييم كل ما يتعلق بالمواد الدراسية.

٢- إعداد برامج الزيارات الميدانية وتنفيذها لمتابعة كل ما يتعلق بالمواد الدراسية والأنشطة وإعداد تقارير متابعة دورية عن الزيارات.

٣- حصر مشكلات تنفيذ المواد الدراسية واقتراح حلول لها.

٤- نشر التوجيهات الفنية اللازمة لكل مادة دراسية.

٥- وضع سياسة التدريب وإعداد البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وفى ضوء ذلك فإن وظيفة الموجه والموجه الأول قد تضمنت القيام بالواجبات التالية:

أ- الإشراف على تنفيذ المناهج الدراسية.

ب- التوجيه والإرشاد والتقويم ومتابعة مستويات الكفاية لهيئات التدريس.

ج- عقد مؤتمرات لدراسة وبحث ما يتصل بالمادة من مناهج وكتب ومعينات.

د- القيام بزيارات ميدانية للمدارس لاستطلاع أحوال المواد وتقويمها.

هـ- تضمين التقارير الفترية مشكلات ومستويات تدريس المادة.

وأصبح ينظر إلى مفهوم الإشراف التربوى فى هذه المرحلة على أنه عملية إنسانية تهدف إلى تقديم المساعدة والنصح والإرشاد للمعلم وتحسين عمله وتنميته مهنياً من خلال الزيارات الصيفية التى يقوم بها المشرف والمقابلات والاجتماعات التى يعقدها مع المعلمين.

ويقوم المشرف التربوى من خلال هذا المفهوم بتقديم المساعدة اللازمة للمعلمين وإعطائهم التوجيهات التى تعينهم على النجاح فى الوفاء بمتطلبات مهنة التدريس.

ومع أن هذه المرحلة تعد تطوراً نحو الأفضل إلا أن أسلوب الإملاء ما يزال هو المسيطر وما يزال دور من يوجهون غائباً إلى درجة كبيرة، وما يزال الإشراف التربوى فى مصر يقف تقريباً عند هذه المرحلة.

٣- الإشراف كعملية ديمقراطية شاملة:

وقد ساعد تطور الإشراف على هذا النحو عدة أمور عديدة من أهمها:

أ- الاعتراف بأن التربية قوة اجتماعية أساسية لنمو الشخصية الإنسانية وإنها نظام اجتماعى ديمقراطى، فالتربية بناء على ذلك ليست عملية ميكانيكية تتعامل مع آليات التعلم من خلال آليات إدارية، والإشراف التربوى صار لذلك جزءاً أساسياً من عملية اجتماعية أساسية.

ب- الاعتراف بأن التغيير مبدأ كونى يؤثر على جميع أوجه الحياة والتنظيم الاجتماعى وارتبط بذلك أن التغيير التربوى فى المناهج والإدارة والتمويل وطرق التدريب وغير ذلك، لم يعد فقط شيئاً أساسياً، إنه أمر مرغوب فيه.

ج- الاعتراف بأن الإشراف التربوى عملية اجتماعية أنه يرتبط بالديمقراطية والتعاونية ومن هنا صار ضرورياً الأخذ بالتخطيط الجمعى، وجماعية صنع

القرار والهجوم الجمعى على المشكلة أى مشكلة بحلها والتعاون بين جميع الهيئات ذات الصلة بالطفل رعايته وحمايته وتربيته أمر هام للإشراف الناجح.

د- إقرار أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوى تتمثل فى القيادة، القيادة داخل الجماعة، ولذا فإن المشرف التربوى ينبغى أن تكون لديه مهارات القيادة ومهارات الإدارة وبخاصة إدارة العلاقات الإنسانية ومهارات إرشاد الجماعة.

هـ- التسليم بأن تحسين العوامل المختلفة للعملية التربوية يمثل الهدف الأسمى للإشراف التربوى، ويشمل هذا تحسين العوامل المؤثرة على تعليم الأطفال داخل المدرسة الابتدائية وخارجها، ومن هنا صار حتمياً الاهتمام بالإشراف التربوى كما يشمل تحسين العوامل المؤثرة على التعليم، والمعلم والمنهج والمبنى والتجهيزات والإدارة وغيرها.

إن احترام شخصية كل المدخلات البشرية للعملية التعليمية من معلم ومتعلم وإدارى ومشرف، وغير ذلك من الأمور الأساسية لنجاح الإشراف التربوى ويتحقق ذلك بمشاركتهم فى عمليات القرار، وإتاحة فرص النمو الذاتى أمامهم وخلق مناخ للعلاقات أساسه الحرية والإنسانية والمشاركة والثقة.

ومن جهة أخرى فإن هذه المرحلة تؤمن بأن الإشراف عملية علمية، ترتبط بعملية التربية وعملية الإدارة معاً، إنه استخدام للمنهج العلمى ونتائج العلوم المختلفة فى الإشراف التربوى.

ثالثاً : أهداف الإشراف التربوى :

يهدف الإشراف التربوى بمفهومه الحديث بصفة عامة إلى تحسين العملية التعليمية وفى سبيل تحقيق هذا الهدف الأساسى يسعى الإشراف التربوى إلى تحقيق بعض الأهداف الفرعية التى هى أقرب ما تكون إلى وسائل يتخذها المشرف التربوى ليصل إلى تحقيق الهدف الأساسى، وهذه الأهداف الفرعية يجب أن تنال قسطاً متقارباً من اهتمام المشرف الذى يعود إليه وحدة حق التقدير لما يجب أن يركز عليه من أهداف.

ويرى أدمو أودكى أن هدف الإشراف التربوى هو تحسين عملية التعلم والتعليم ويضيف الشدى أن من أهداف العملية الإشرافية تحقيق ضمان استمرارية البرنامج التربوى وإعادة تكيفه خلال فترة زمنية، وتطور بيئات مناسبة للتعليم والتعلم كطرق التدريس والجو النفسى والاجتماعى والمادى والجهود التربوية المختلفة ومن الأهداف التى ذكرها محمد حامد الأفندى للإشراف التربوى ما يلى:

أ- مساعدة المدرس على أن يدرك مشكلات النشئ ومتطلباتهم وحاجاتهم وأن يبذل كل ما فى جهده لكى يحقق لهم إشباعاً لتلك الحاجات.

ب- العمل على بناء قاعدة خلقية تحكم سلوكيات المعلمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم، يعملون بروح الفريق الواحد وذلك من أجل الوصول إلى أهداف عامة موحدة ومشتركة بين جميع أفراد تلك الجماعة.

ج- الأخذ بيد المعلم الجديد وترغيبه فى مهنته وزيادة انتمائه لمدرسته وعمله.

د- مساعدة المعلمين على تشخيص المشكلات والصعوبات التى يلقونها، والتعاون معهم لمواجهة تلك المشكلات ورسم الخطط للتغلب عليها.

هـ- المساهمة فى إبراز الجهود التى تؤديها المدرسة للمجتمع المحلى والبيئة المحيطة بها وجعلهم يدركون ما تواجهه المدرسة من صعوبات والمساهمة فى توفير الحلول التى قد تؤدى للتغلب على تلك الصعوبات.

هذا بالإضافة إلى حفز الهمم لدى المعلمين وترغيبهم فى مهنتهم والعمل على ربط المواد الدراسية بعضها ببعض ومن هذه الأهداف أيضاً :

١- العمل على بناء قاعدة أخلاقية تحكم سلوكيات المعلمين وتجعلهم متعاونين فيما بينهم وذلك من أجل الوصول إلى أهداف عامة موحدة ومشتركة بين جميع أفراد تلك الجماعة.

٢- مساعدة المعلم على النمو المهنى والوظيفى وتحسين مستوى أدائه وهى الناحية الخلاقة والابتكارية فى مهنة التعليم ومن ناحية أخرى التأكد من أن العملية التربوية تسير بانتظام وفق المناهج والتعليمات واللوائح التى تقررها وزارة التربية والتعليم.

٣- السعى إلى التأهيل العلمى للممارسات التربوية الجارية وأن توضع موضع الاختيار والتقويم والبحث والتحليل العلمى ومن ثم البحث والدراسة للكشف عن البدائل الجديدة للممارسات التربوية بهدف تطويرها وتغييرها بصورة مستمرة وعلى أساس علمى.

٤- مساعدة المعلمين على التفريق بين الأهداف والوسائل ومساعدتهم على رسم صورة واضحة للأهداف التى تعمل المدرسة على بلوغها ، وإلى تمكين المعلم من رؤية مادته الدراسية فى وضعها الصحيح مع سائر المواد الدراسية وانسجامه مع جميع جوانب المنهج الدراسى.

٥- المواءمة بين الكم والكيف بحيث لا يكون الكم على حساب الكيف فى مجتمع يتطلع بأن يكون له مكان فى عالم متقدم جواز سفره للوصول إلى التقدم هو التعليم الجيد.

٦- المساعدة فى تطوير جميع وسائل التعليم من طرق التدريس ووسائل تعليمية وإدارة الصف الدراسى، وتطوير الدروس وتقديم دروس نموذجية، والمساعدة فى صياغة الاختبارات والأسئلة الصفية وإجراء البحوث الميدانية لتقصى المشكلات التربوية.

٧- الإسهام فى تحديد مشكلات التلاميذ وتحديد خصائصهم واحتياجاتهم ومساعدة المعلم فى إشباعها وبذل الجهود من أجل إيجاد الحلول والبدائل التى تسهم فى تخطى المشكلات المنهجية والمهنية.

٨- بناء علاقات إيجابية بناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام فى التخطيط لها والعمل على تطويرها واستمراريتها وذلك لعمل علاقات إيجابية وناجحة مع المشرفين المسئولين والمجتمع الخارجى.

٩- مساعدة القائمين بالعمل فى المؤسسة على أداء عملهم على الوجه الأكمل حتى تتحقق الأغراض التى أنشئت من أجلها المؤسسة – المدرسة – عن طريق توفير الخدمات إلى الأفراد المنضمين إليها.

١٠- متابعة وإدارة وتوجيه عمليات التغيير فى المؤسسات وتحقيقها للآثار المرجوة مع إمكانية تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانيات المتاحة بشرياً وفنياً ومالياً ومادياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

١١- إدراك المشكلات الخاصة بالطلاب وطرح البدائل وبذل الجهد والمساهمة فى حلها ومساعدة المعلمين فى وضع البرامج والأساليب المتعلقة بالأنشطة التى تشبع حاجات وميول واستعدادات التلاميذ.

١٢- يسهم الإشراف التربوى فى تفعيل الثقافة التنظيمية والإدارية للمدرسة لأنه يساعد على إبراز الموارد وتوفيرها أمام كل فرد داخل المدرسة، كما يؤكد على ضرورة توافر رؤية مدرسية موحدة حول الإشراف ومدى جدواه فى العملية التعليمية للمدرسة وتأسيساً على ما سبق فإن أهداف

الإشراف التربوى تركز فى المقام الأول على تحسين وتطوير العملية التعليمية بجميع جوانبها وعناصرها من مشرفين ومعلمين ومديرين وتلاميذ وسائر العاملين فى الحقل التعليمى، وأفراد المجتمع المحلى، كما أنها تتعلق بتطوير المنهج الدراسى والوسائل التعليمية والأنشطة المدرسية وكذلك تحسين وترشيد استغلال الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لخدمة مصالح النظام التعليمى، والعمل على إقامة علاقات إنسانية متبادلة بين جميع العاملين فى هذا النظام وتشجيع البحث والتجريب والابتكار والاستفادة من نتائج البحوث والدراسات التربوية ومما سبق نستنتج أن الإشراف التربوى يتضمن:

١- أن المشرف التربوى يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده وإعداد الظروف المناسبة لنموه المهنى ونمو التلاميذ فى الاتجاهات السليمة.

٢- أن كلا من المشرف التربوى والمعلم زميلان فى المهنة يتعاونان فى العمل لتحقيق الأهداف المنشودة والارتقاء بمستوى التعليم والتحصيل الأكاديمى للتلاميذ.

٣- مهمة المشرف هى معاونة المعلم على فهم وتحقيق أهداف التعليم وتختلف بتعريف التربويين للإشراف التربوى، وتتباين اتجاهاتهم ومفاهيمهم حسب نظراتهم إليه وفهمهم وإلمامهم بجوانبه.

وبالنظر إلى الأهداف السابقة للإشراف التربوى نجدها قد تخطت ما كان يهدف إلى التفتيش من تركيز على تصيد الأخطاء للمعلم وأهداف التوجيه والتى كانت تركز بشكل كبير على أداء المعلم، حيث جاءت تلك الأهداف الإشرافية شاملة لجميع جوانب العملية التعليمية، بل تخطيت أسوار العمل المدرسى لتمتد العملية التعليمية وتتلاحم مع المجتمع المحلى للمدرسة، مستعينة

بالأساليب القيادية، وخاصة أسلوب العلاقات الإنسانية الذى يفصل العمل المدرسى ويجعله يحقق أهدافه.

رابعاً : مبادئ الإشراف التربوى :

إنه من المفاهيم التربوية الحديثة للإشراف التربوى إنه عملية الاتصال والتفاعل بين مختلف العملية التربوية وعناصرها لتحقيق فرص تعلم مناسبة للطلاب وفرص نمو مناسبة لسائر الأطراف.

ونجد أن من خلال هذا التعريف للإشراف التربوى أن الإشراف التربوى عملية تربوية تشاركية وليست فردية تتم بتفاعل جميع أطراف العملية التربوية وعناصرها المعلم والمتعلم والمناهج والكتاب المدرسى والبيئة والتسهيلات المدرسية كما تستهدف هذه العملية التشاركية نمو جميع هذه الأطراف وهذه العناصر بمختلف أساليب الإشراف التربوى التى هى فى حد ذاتها أساليب اتصال أو تفاعل.

وبناء على ذلك توجد عدة مبادئ يرتكز عليها أسلوب الإشراف التربوى كعملية اتصال وتفاعل يستند إليها والتى من أهمها ما يلى:

١- الإشراف التربوى ليس عملاً صفياً فحسب، إنه تطوير للموقف التربوى ككل.
٢- تغيير اتجاهات المعلمين نحو الإشراف التربوى ضرورة لتطوير أى برنامج إشرافى.
٣- الإشراف التربوى الناجح يؤدى إلى رفع قدرة المعلم لممارسة الإشراف الذاتى.
٤- تطوير الإشراف التربوى يتم من خلال تنظيمه وزيادة فعاليته ولا يتم عن طريق تكثيفه والإكثار منه.
٥- يستند الإشراف التربوى إلى مفهوم التعلم كتغير فى السلوك.

٦- زيادة سلطة المشرف التربوى لا تؤدى بالضرورة إلى زيادة فعاليته.

٧- الإشراف التشاركى أكثر إنتاجية وأكثر قبولاً من المعلمين لأن المشرف يعمل مع المعلمين ولا يعمل من أجلهم.

٨- لكل موقف إشرافى متطلبات معينة فليس هناك أسلوب إشرافى أكثر نجاحاً من غيره.

٩- يهتم المشرف التربوى بحاجات العاملين كم يهتم بحاجات العمل، مما يثير دوافع المعلمين للمشاركة الإيجابية.

١٠- الإشراف التربوى الفعال يقدم تغذية راجعة تفيد فى التخطيط والتطوير.

١١- الإشراف التربوى هو أحد النظم الفرعية للتعلم ويرتبط تطوره بتطور النظام التعليمى.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن هناك مبادئ تحكم العلاقة بين المشرف التربوى والمعلمين ولعل أهم تلك المبادئ هى كالتالى:

١- تقدير المشرف التربوى لما يبذله المعلمون من جهود وما يجيدون من أعمال.

٢- على المشرف التربوى أن يعتبر نفسه مسئولاً عن الأخطاء العامة ومجبراً بالدفاع عن كل معلم وحمايته.

٣- على المشرف التربوى أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين وإشباع حاجاتهم الأساسية.

٤- يجب أن تكون أساسية المشرف التربوى فى التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة وبعيدة عن التذبذب.

٥- إن يتسم اتصال المشرف التربوى بالمعلمين بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل.

٦- أن يراعى المشرف التربوى عدم التعالى على المعلمين والبعد عن محاولة السيطرة عليهم وأن يكون تعامله معهم قائماً على أساس مهنى بعيداً عن الأمور الشخصية.

٧- على المشرف التربوى أن يعمل باستمرار على تقوية أوامر العلاقة المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى.

٨- يجب أن يبذل المشرف التربوى أقصى ما يمكن من الجهد لمساعدة المعلمين فى التغلب على الصعوبات التى تعيق عملهم وأن يعمل على تكافؤ الفرص بين المعلمين.

٩- أن يعمل على تنمية قدرات المعلمين على التفاعل مع تلاميذهم، وعلى حسن إدارة الصف وفق الأسس التربوية السليمة.

١٠- مساعدة المعلمين فى توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة بشكل فعال.

١١- دراسة اللوائح التعليمية والتربوية والنشرات مع المعلمين لفهمها وتنفيذها.

١٢- تشجيع المعلمين على البحث العلمى لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية وإجراء التجارب فى هذا المجال.

وبما أن العلاقة بين المشرف التربوى بالمعلم يجب أن تكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقناع، لذا فإن من الضرورى أن يدرك المشرف التربوى كثرة أعباء المعلم ومهامه المتشابكة والتى قد تضعف من مستوى الأداء لديه والعمل على التقليل من نصاب المعلم فى الدروس والتقليل من أعباءه ليتمكن من تصعيد مستوى الأداء لديه مهنياً أو أكاديمياً.

خامساً : أهمية الإشراف التربوى :

قد أولت وزارة المعارف الإشراف التربوى أهمية بالغة وذلك من خلال ما أوردت له من أهداف جاءت واضحة وشاملة فى دليل المشرف التربوى الذى تصدره الإدارة العامة للإشراف التربوى والتى من أهمها :

أ- رصد الواقع التربوى وتحليله ومعرفة الظروف المحيطة به والإفادة من ذلك فى التعامل مع محاور العملية التعليمية والتربوية.

ب- تطوير الكفايات العلمية والعملية لدى العاملين فى الميدان التربوى وتنميتها.

ج- تنمية الانتماء لمهنة التربية والتعليم والاعتزاز بها وإبراز دورها فى المدرسة والمجتمع.

د- التعاون والتنسيق مع الجهات المختصة للعمل فى برامج الأبحاث التربوية والتخطيط وتنفيذ وتطوير برامج التعليم والتدريب، والكتب والمناهج وطرق التدريس والوسائل التعليمية.

هـ- العمل على بناء جسور اتصال متينة بين العاملين فى حقل التربية والتعليم تساعد على نقل الخبرات والتجارب الناجحة فى ظل رابطة العلاقات الإنسانية، رائدها الاحترام المتبادل بين العاملين فى مختلف المواقع.

و- العمل على ترسيخ القيم والاتجاهات التربوية لدى القائمين على تنفيذ العملية التعليمية فى الميدان.

ز- تنفيذ الخطط التى تضعها وزارة المعارف بصورة ميدانية.

ح- النهوض بمستوى التعليم وتقوية أساليبه للحصول على أفضل مردود للتربية.

ط- إدارة وتوجيه عمليات التغير فى التربية الرسمية ومتابعة انتظامها للعمل على تأهيلها فى الحياة المدرسية وتحقيقها للآثار المرجوة.

د- تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة بشرية وفنياً ومادياً ومالياً، حتى يمكن استثمارها بأقل جهد وأكبر عائد.

ك- تطوير علاقة المدرسة مع البيئة المحلية من خلال فتح أبواب المدرسة للمجتمع للإفادة منها وتشجيع المدرسة على الاتصال بالمجتمع لتحسين تعليم التلاميذ.

ل- تدريب العاملين فى الميدان على عملية التقويم الذاتى وتقويم الآخرين.

سادساً : خصائص الإشراف التربوى :

يحتاج الإنسان مهما يكن سنه أو وظيفته إلى من يساعده ويرشده ويقومه ويأخذ بيده، وتلك حقيقة قد نلمسها بوضوح عند البعض وقد نرى البعض الأخر يتظاهر برغبته فى الاستقلال وإظهار عدم الحاجة إلى معاونة الغير نقول بتظاهر لأن هذا البعض فى أعماقه يشعر بالحاجة إلى مثل هذا الإرشاد والعون والمساعدة والتقويم والتحسين بل إنه يضم هذه الأمور جميعاً.

ولقد تعددت تعاريف الإشراف التربوى فقد عرفه كارتر جود ١٩٧٣ Good فى قاموس التربية بأنه يتضمن جميع الجهود التى يبذلها القائمون على أمر التعليم بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين من أجل تحسين التعليم، ويتضمن الإشراف إثارة اهتمام المعلمين للنمو المهنى، واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها ويتضمن كذلك تقويم المعلم.

كما عرف كيمبل وايلز Kimball Wiles الإشراف التربوى بأنه كل ما يساعد على تحسين الموقف التعليمى من أجل التلميذ المتعلم وهو خدمة أساسها مساعدة المعلم ليتمكن من أداء عمله بطريقة أفضل.

وعرف بوردمان Boardman الإشراف التربوى بأنه الجهد الذى يبذل بهدف إثارة اهتمام المعلمين وتوجيه نموهم باستمرار كأفراد وكأعضاء فى

جماعة ليتمكنوا من فهم وظيفة التعليم وأداء أعمالهم بفعالية أكثر وتوجيه نمو التلاميذ نمواً مستمراً ليكونوا قادرين على المشاركة الفعالة فى مجتمع ديمقراطى يعيشون فيه.

وقد أوضحت هذه التعريفات للإشراف التربوى أن يتسم بالخصائص التالية:

١- يرتبط كثيراً بالقيادة الناجحة الواعية.
٢- يعمل على تهيئة الفرص أمام المعلمين لكى ينمو مهنياً.
٣- يرتبط بأهداف عملية التربية وعملية التعليم.
٤- يحاط ببيئة ومجتمع ربما يهدف إليه من مساعدة المتعلم على المشاركة فى الحياة الاجتماعية.
٥- يقوم على الفكر والممارسة الديمقراطية.
٦- يتصل بعملية التقويم تقويم التلميذ وتقويم المعلم وتقويم الإدارة وتقويم العملية التعليمية.
٧- يشمل بناء على ما سبق كل مدخلات العملية التعليمية من معلم ومتعلم وناظر وإدارى ومنهج وغير ذلك.

ومن أجل هذا كله فقد رأى بيرتون وبروكز Burton and Brueckner أن الوظيفة الأساسية للإشراف التربوى هى تقويم العوامل المؤثرة على التعلم والتعليم وتحسينها ويتطلب القيام بهذه الوظيفة الأساسية:

١- وجود فلسفة مقبولة وأهداف متفق عليه.
٢- تنمية عملية لتنفيذ برنامج تربوى يهدف إلى تحقيق هذه الأهداف.
٣- وجود هيئة فنية وإدارية وتنظيم لتنفيذ البرنامج وتحسينه.

وإذا كان الإشراف بهذا المعنى عملية إدارية تشمل كافة مراحل التعليم وتنظيماته ومستوياته الإدارية وكافة جنبات نظامه، فإن المدرسة الابتدائية

كمنظومة من أكثر منظومات التعليم بحاجة إلى الإشراف التربوى وتبدو أن هذه الحاجة حاجة المدرسة الابتدائية بجميع من خلالها وعملياتها ومخرجاتها إلى الإشراف التربوى لأسباب متعددة وخاصة بالمعلم والمتعلم.

سابعاً : الخطوات الإجرائية للإشراف التربوى :

يتطلب الإشراف التربوى الشامل عدة خطوات إجرائية هى كالتالى:

أ- الخطوة النوعية:

وتتم فى الفترة ما بين عودة المدرسين من أجازتهم السنوية وبداية العام الدراسى وتتركز حول سماع وجهات نظر المدير والمعلمين، وتعريفهم بأهداف الإشراف الشامل الذى يهدف إلى تحسين العمل دون تعرضهم لتقويم الأداء الوظيفى، إذ ينبغى أن يكون ذلك من صلاحية مديرى المدارس.

ب- الخطوة التشخيصية:

وتنفذ فى بداية الشهر الأول من السنة الدراسية وتنصب على تشخيص واقع العمل التربوى إيجابياً وسلبياً.

ج- الخطوة العلاجية الأولى:

وتتم فى الشهر الثانى من بداية السنة وتركز على علاج مواطن التطور الأكثر شيوعاً باستخدام الطريقة العلمية.

د- الخطوة التقويمية التجريبية:

وتتم قبل أسبوع من بداية الاختبارات النهائية للفصل الأول، ويتم فيها تقويم العملية التربوية إجرائياً باستخدام مقاييس مقننة تغطى مختلف أبعاد العملية التربوية.

هـ- الخطوة العلاجية الثانية:

وتنفذ فى الشهور الثلاثة من الفصل الدراسى الثانى وتعمل على علاج

أوجه القصور الأقل شيوعاً بالإضافة إلى ضرورة التأكد من نجاح مواطن القصور الأكثر شيوعاً فى المرحلة العلاجية الأولى.

و- الخطوة التقويمية النهائية:

وتنفذ فى النصف الأول من الشهر الأخير من الفصل الدراسى الثانى، وفيما يتم تقويم أساسيات العملية التربوية إجرائياً باستخدام مقاييس مقننة.

ز- الخطوة التحليلية:

ويتم فيها إدخال المعلومات التى تم جمعها من المرحلة التجريبية إلى الحاسوب وتحليلها والاستفادة منها على مستوى إدارات التعليم، بينما يتم إدخال المعلومات من التقويم النهائى إلى الحاسوب على مستوى الوزارة وتحليها واستخراج نتائجها وتفسيرها وتحديد مواطن القوة والضعف منها.

الفصل الثالث
أنماط وأنواع الإشراف التربوى

مقدمة .

أولاً : مهام الإشراف التربوى.

ثانيا : أنماط الإشراف التربوى.

ثالثاً : أنواع الإشراف التربوى.

رابعاً : الإشراف التربوى والعملية التربوية.

خامساً : المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوى.

سادساً : تحسين الإشراف التربوى.

سابعاً : مميزات الإشراف التربوى.

ثامناً : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوى.

الفصل الثالث
أنماط وأنواع الإشراف التربوى

مقدمة :

إن الإشراف عملية تربوية تهدف إلى ملاحظة وقياس التدريس ثم التعرف على قيمته وتوجيهه لمزيد من الفاعلية والصلاحية، والإشراف كممارسة إدارية عامة قديم فى التربية إلا أنه لم يظهر كعملية متخصصة مقننة بهذا المفهوم إلا حديثاً خلال القرنين التاسع عشر والعشرين حيث يعرف أحياناً بالتوجيه وأحياناً بالتفتيش.

ومما لا شك فيه أن الإشراف التربوى عنصر قيادى هام فى عملية التطوير والإصلاح وأكثر ما تكون أهميته فى كونه حلقة الوصل بين مستوى التخطيط النظرى والتطبيق والممارسة العملية، ولكى يكون الإشراف التربوى قادراً على القيام بدوره القيادى المهم لابد له من توافر الخطط والبرامج المناسبة إلى جانب العناصر المدركة لدورها والقادرة على إحداث التغير.

وإن الإشراف التربوى يهدف إلى مساعدة المعلمين على أداء عملهم التربوى بكفاية وفاعلية عاليين، كما يشكل أيضاً الإشراف التربوى عملية تقويم مستمرة تهدف إلى مساندة المعلم من خلال مناقشة القضايا الإيجابية والسلبية فى عمله وتقديم الإرشاد المستمر بهدف الرفع من مستوى خبراته ومهاراته والعمل على زيادة فاعليته.

أولاً : مهام الإشراف التربوى :

تطور مفهوم الإشراف التربوى كثيراً فبعد أن كان مقصوراً على مساعدة المعلم لتطوير أساليبه ووسائله فى غرفة الصف أصبح يعنى تطوراً

للموقف التعليمى التعلمى بجميع جوانبه وعناصره أو إحداث التغيير فى الموقف التعلمى بأكمله ولذا تنوعت وتعددت مهام الإشراف التربوى والتى يمكن إجمالها فيما يلى:

١- تطوير المنهج :

المنهج المدرسى الحديث هو جميع الخبرات التى يمر بها التلاميذ تحت إشراف المدرسة وبتوجيه منها سواء كان ذلك فى داخل المدرسة أم فى خارجها ، وبمعنى آخر أصبح المنهج المدرسى هو حياة التلاميذ التى تواجهها المدرسة وتشرف عليها سواء فى داخل أبنية المدرسة أو فى خارجها ، وهذا يدل على أن للخبرات فى المنهج المدرسى أبعاد ثلاثة هى :

١- الأهداف والمحتوى.

٢- الأسلوب الذى سوف يتبع فى عملية التعليم والتعلم.

٣- أسلوب التقويم.

إن تطوير المناهج وفق هذا المفهوم يعنى تطوير العملية التعليمية التعلمية بأكملها وهذا يحتم ألا تكون هذه المهمة للإشراف التربوى عملاً فردياً تعاونياً يتولى فيه المشرف التربوى مهمة القائد لهذه العملية التى اشترك فيها المعلمون والمختصون وأولياء الأمور أحياناً ويتم ذلك من خلال السنوات الخاصة التى تعقد لهذا الغرض.

وأن دور المشرفين التربويين فى هذا المجال يتلخص فى دراسة المناهج بأبعادها المختلفة وتحديد طرق تطبيقها من خلال الندوات التى يعقدونها والتوصيات التى تتلخص عنها هذه الندوات والتى ترفع إلى مديرية المناهج لدراستها والأخذ بها.

٢- تنظيم الموقف التعليمى التعلمى :

إن تنظيم الموقف التعليمى التعلمى يعطى فرصة أفضل لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة من المنهج والمشرف التربوى له دور أساسى فى عملية التنظيم هذه، إذ يمكن أن يقدم المساعدة للمعلمين لوضع أسس لتصنيف التلاميذ إلى مجموعات حسب العمر أو الاستعداد العام أو القابليات الخاصة، إلى غير ذلك من الأسس، كذلك يمكن أن يقدم المساعدة فى وضع جدول توزيع الدروس بما يتلاءم مع طبيعة المواد والوقت المناسب لتدريسها وتوزيع عناصر محتوى المنهج على السنة الدراسية، فتدريس الصوم وصلاة التراويح فى التربية الإسلامية مثلاً يكون أكثر فائدة وجدوى فى شهر رمضان من أى وقت أخر من أوقات السنة الدراسية، وكذلك تدريس الحج فى وقت الحج مثل أخر على ذلك بالإضافة إلى ما تقدم يمكن للإشراف التربوى أن يسهم إسهاماً فعالاً فى مساعدة المعلمين على تحسين الأمور المتعلقة بتنظيم غرفة الصف واستخدام الوسائل التعليمية وجميع الجوانب المادية المرتبطة بضمان صحة الطلاب كالإضاءة والمقاعد والتهوية وما إلى ذلك.

٣- اختيار المعلمين :

إن لجهاز الإشراف التربوى دوراً مهماً وبارزاً فى عملية اختيار المعلمين حيث يتم اختيار المعلم فى ضوء العمل الذى سيقوم به وفى إطار الظروف الاقتصادية والاجتماعية التى سوف يعمل فيها وعلى أساس شخصيته وخبراته ومؤهلاته التربوية والأكاديمية ومهمة جهاز الإشراف التربوى هنا هى التنسيق بين جميع هذه المتغيرات، وتطوير المعايير التى على أساسها تتم عملية الاختيار، هذا فى البلدان التى تسير على النظام اللامركزى فى إدارتها التعليمية إذ أن كل منطقة تعليمية فى هذه البلدان تخطط برامجها وتضع مناهجها وتختار معلميها وتبنى مدارسها وتمولها، أما فى البلدان التى تسير وفقاً للنظام المركزى

فى الإدارة التربوية كالأردن مثلاً فإن مسئولية تعيين المعلمين هى من اختصاص الإدارة المركزية، وهى وزارة التربية والتعليم ولا يعنى هذا أن جهاز الإشراف التربوى يكون بعيداً عن ذلك بل هو الذى يعين مركز هؤلاء المعلمين لأنه الجهاز القادر على تحديد احتياجات المدارس من المعلمين فى المناطق التعليمية المختلفة، ولذا فهو يقوم بتوزيعهم بحيث يضمن سير العمل فى الجهاز التعليمى على خير وجه بالإضافة إلى أنه يقوم بوضع المعلمين فى الأماكن التى تتناسب واختصاصاتهم ومؤهلاتهم وتناسبهم اجتماعياً، كما أن جهاز الإشراف التربوى فى كل منطقة هو الذى ينسب تنقلات المعلمين ويدرس احتياجات المدارس التى تقع ضمن منطقته.

٤- توفير التسهيلات التعليمية :

المقصود بالتسهيلات التعليمية المواد والأدوات المختلفة التى يستخدمها المعلمون فى عملهم مثل الكتب والطباشير والمواد الكيماوية وأدوات المختبر والوسائل التعليمية التعلمية والمصورات الجغرافية والعلمية وأجهزة العرض المختلفة والأثاث وأشكاله وأنواعه، ومن الطبيعى أن هذه المواد والأدوات تتفاوت من حيث نوعيتها وكلفتها وهنا تأتى مهمة جهاز الإشراف التربوى الذى يضع المواصفات والمعايير لهذه الأجهزة والمواد والأدوات بناء على دراسة دقيقة تأخذ بعين الاعتبار الجوانب التعليمية والنوعية والاقتصادية.

فبالنسبة للمقاعد المدرسية على سبيل المثال يمكن لجهاز الإشراف التربوى أن يضع المواصفات الملائمة لجلسة التلاميذ الصحية وراحتهم الجسمية لتراعى فى تصميم هذه المقاعد وكذلك يمكن وضع مواصفات ملائمة للمختبرات المدرسية من حيث تصميم غرفها ومقاعدها وطاولاتها وفقاً لدراسة واعية دقيقة تستهدف تحقيق الأهداف المخططة والإفادة منها إلى أقصى مدى ممكن.

٥- إعداد المواد التعليمية والتعريف بالموجود منها :

يعتبر الكتاب المدرسى المقرر مصدراً أساسياً فى مدارسنا للمواد التعليمية بل قد يكون أحياناً هو المصدر الوحيد، إلا أن هذا الأمر لم يعد مقبولاً فى الوقت الحاضر، وأصبح من الضرورى الاعتماد على مصادر أخرى للمواد التعليمية كالمراجع والكتب والدوريات، والنشرات التعليمية حول المواضيع المختلفة لإثراء المناهج وإغنائه، وهذا الدور ينبغى أن يلعبه جهاز الإشراف التربوى بالإضافة إلى إعداد المواد التعليمية فى بعض المجالات والمواضيع كما أننا نعيش اليوم فى عصر تفجر المعرفة وتطورها بشكل هائل وغالباً تتطور وتتغير باستمرار وبسرعة مذهلة فى جميع الميادين والمجالات وقد تأخذ هذه التطورات والمعارف الجديدة وقتاً طويلاً حتى تصل إلى الكتاب المدرسى الذى هو مصدر شبه رئيسى بالنسبة للمنهاج وللمواد التعليمية، لذا يجب على جهاز الإشراف التربوى أن يجمع هذه المعلومات وينسقها ويضعها فى قالب مناسب ويقدمها فى نشرات تعليمية للمدارس ليتمكن المعلمون من نقلها إلى تلاميذهم.

٦- تنظيم الدورات :

إن جهاز الإشراف التربوى لديه الفرصة الكافية للإطلاع الدائم والمستمر والواعى للموقف التعليمى التعلمى بحكم علاقته المباشرة بالجهاز التعليمى ومسئوليته عن تطور عملية التعليم والتعلم بجميع جوانبها، وهذا ما يدفع هذا الجهاز إلى تنظيم دورات تدريبية للمعلمين يكون بهدف تطوير كفاية هؤلاء المعلمين فى بعض الجوانب التى يعتقد بضرورة تطورها:

ومن أمثلة هذه الدورات التربوية أن يعقد جهاز الإشراف التربوى دورة لمعلمى مادة من المواد أو صف من الصفوف لتعريفهم بطريقة جديدة فى تدريس ذلك المبحث ولتعريفهم بالمناهج الجديدة مثل دورة تعقد لمعلمى الصف الأول

الابتدائى فى مادتى اللغة العربية والرياضيات، أو أن تعقد دورة لمعلمى العلوم فى المرحلة الثانوية لتعريفهم وتدريبهم على استخدام او استعمال جهاز جديد، أو أن تعقد دورة لمعلمى مادة من المواد فى صف من الصفوف لتدريبهم على كيفية الإفادة من التلفاز التربوى.

وفى الحقيقة فإن الحاجة ملحة لأن ينظم جهاز الإشراف التربوى دورات مستمرة ودائمة وأساسية وخاصة أن هناك نسبة لا بأس بها من المعلمين فى الأردن يلتحقون فى مهنة التدريس دون إعداد مسبق.

هذه الدورات ينبغى أن تكون شاملة للوسائل والأساليب التى يجب أن تستخدم فى تدريس مختلف المواد الدراسية وكذلك لمفهوم التربية والتعليم وأهدافه وفلسفته وللمعلمين القدامى والجدد.

٧- تهيئة المعلمين الجدد وإعدادهم لعملهم:

تقع على عاتق الإشراف التربوى مسئولية تهيئة المعلمين الجدد الذين يعينون فى منطقة من المناطق التعليمية المختلفة، وتشمل هذه التهيئة تعريف هؤلاء المدرسين بمدارسهم التى سوف يعملون فيها والظروف الاجتماعية والاقتصادية المحيطة بالبيئة المدرسية بالإضافة إلى الأخذ بأيدى هؤلاء المعلمين الجدد من خلال تعريفهم على الواجبات المناطة بهم كالمناوبة وتربية الصف والنظام المدرسى بصورة عامة وبأساليب المادة التى سوف يدرسونها وبمكتبة المدرسة ومختبرها بجميع مرافقها المختلفة، وخاصة أن نسبة من هؤلاء المعلمين لم يكونوا قد أعدوا مهنياً لهذا الغرض حتى الذين تخرجوا من كليات المجتمع تكون معظم دراستهم نظرية، وفرق كبير بين النظرية والتطبيق.

٨- الإفادة من خبرات البيئة فى عملية التعليم والتعلم:

إن من واجبات جهاز الإشراف التربوى الأساسية أن يضع دليلاً يحدد فيه المرافق المختلفة فى البيئة التى تحيط بالمدرسة وأن يعمل على تطوير علاقات

عمل إيجابية واعية من المسئولين والمشرفين على هذه المرافق كأمناء المكتبات العامة أو الأطباء العامة أو الأطباء فى العيادات الخاصة والعامة أو المؤسسات الحكومية والأهلية وذلك لأن ربط التعليم بالمجتمع من أجل خدمته وتحقيق متطلباته لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ربط عملية التعليم والتعلم بواقع المجتمع من أجل استغلال مرافقه استغلال سليماً كخبرات تعليمية مباشرة، حيث أن عملية التعليم والتعلم لم تعد مقصورة على الخبرات المتوافرة داخل المدرسة بل أصبحت جميع خبرات البيئة المحيطة بالمدرسة هى الأساس الذى تعتمد عليه المدرسة فى تحقيق رسالتها وأهدافها السامية.

٩- تطوير العلاقات العامة الجيدة :

يدعوا الاتجاه التربوى الحديث إلى توثيق الروابط بين المدرسة والمجتمع ليتسنى للمجتمع أن يتفهم ويعى رسالة المدرسة، حيث أن مجال التربية يجب أن يكون الحياة الواقعية ذاتها وأنه يجب على المدرسة أن تساير تقدم المجتمع والحياة الاجتماعية فيه، وأن تندمج اندماجاً إيجابياً فى مختلف نواحى النشاط البناءة فى المجتمع، ولذا فإن واجب مدارسنا أن تتخطى الحواجز بينها وبين المجتمع والبيئة المحلية وأن تجعل المجتمع كمعمل حى للتربية وأن تفتح مرافقها لتكون مراكز تستخدم لأنشطة المجتمع المحلى، هذا التعاون الإيجابى المبنى على تخطيط واع سليم يمكن للمدرسة من تحقيق أهدافها بكفاية عالية ومن تطوير برامجها وفى نفس الوقت يعود على المجتمع بالنفع والخير.

ومن الطبيعى أن يقع على عاتق جهاز الإشراف التربوى دور أساسى فى بناء هذه العلاقات الإيجابية البناءة بين المدرسة والمجتمع والإسهام فى التخطيط لها والعمل على تطويرها واستمراريتها ودوامها.

١٠- تقويم العملية التعليمية :

إن عملية التقويم أصبحت عملية مستمرة وتكون جانباً أساسياً من جوانب أية مؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة خططت لها وتعمل من أجلها والغاية الرئيسية من وراء ذلك هو بيان مدى كفاية أجهزة هذه المؤسسة وعناصرها المختلفة من تحقيق الأهداف المرسومة والمحددة لها.

وعملية التقويم هذه تشكل جانباً هاماً ورئيسياً فى العملية التعليمية التعلمية إذ أنه لابد من معرفة مدى بلوغ الأهداف التربوية لإعادة النظر فى بعض الجوانب لتعديلها أو تطويرها.

وجهاز الإشراف التربوى مسئول مسئولية مباشرة عن تقويم هذه الجوانب المختلفة للعملية التعليمية التعلمية وذلك بحكم علاقته المباشرة بها.

فعملية التقويم التى يقوم بها جهاز الإشراف التربوى لا تقتصر على بيان مدى كفاية المؤسسات التربوية من بلوغ أهدافها بصورة عامة فحسب بل هى عملية متكاملة، تشمل كذلك كل جوانب هذه المؤسسة وكل بعد من أبعاد نشاطاتها. ويجب أن تكون عملية التقويم لأى جانب من جوانب المؤسسة التربوية مبنية على دراسة متعمقة لهذا الجانب وغير مقتصرة على إصدار حكم عام.

ثانياً : أنماط الإشراف التربوى :

تعتمد عملية اختيار المشرف التربوى لنمط الإشراف الذى يتبعه على طبيعة الموقف وأيضاً على طبيعة المشرف الشخصية وخبراته وخلفيته الثقافية والاجتماعية وبالمقابل يمثل الموقف نتاجاً للخبرات والمهام التى يقوم بها المدرسون. من هنا كانت طبيعة النمط الإشرافى للمشرف تعتمد بصورة كبيرة على الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم وهناك العديد من الباحثين التربويين من

المهتمين بمجال الإشراف التربوى يرون أن للإشراف التربوى أربعة أنماط رئيسية وهى:

١- الإشراف التعميمى والذى يركز على تعميم أخطاء المعلم.

٢- الإشراف الوقائى والذى يهتم بتدريب المعلم على توخى الحيطة والحذر من الوقوع فى بعض الأخطاء.

٣- الإشراف البنائى والذى يذهب أبعد من الإشراف الوقائى بحيث يصبح عدم الوقوع فى الخطأ من مهارات المعلم.

٤- الإشراف الإبداعى وهو نادر التنفيذ حيث يعمل على تحرير العقل والإدارة وإطلال الطاقة عند المعلمين لاستثمار قدراتهم ومواهبهم إلى أقصى مدى ممكن فى تحقيق الأهداف التربوية.

بينما أشار البعض إلى أن هناك أنواع أخرى للإشراف التربوى منها:

١- الإشراف الاستبدادى (أو الأوتوقراطى):

والذى يشتمل على لجوء المشرف التربوى إلى استخدام اللهجة المباشرة فى إلقاء التوجيهات مما يجعله أقل رغبة فى إظهار التعاون والدعم للمدرسين والموظفين ويتناسب ذلك النمط مع الأفراد الأقل إنتاجية بمعنى أنه من أحد الأساليب التى تصلح للتطبيق على المعلمين أصحاب المستوى الأكاديمى المنخفض ويعتقد فيه المشرف التربوى أن من مهامه تقرير ما يجب أن يفعله المعلم وما على المشرف إلا مراقبة المعلم لمعرفة مدى تنفيذه لما يريده. ويتم هذا النمط من الإشراف التربوى من خلال:

١- تحديد جميع السياسات والإستراتيجيات بالتفصيل من خلال وصف كيف ومتى ومن الذى سيقوم بأداء العمل المحدد.

٢- تحديد المهام وتشكيل فرق العمل.

٣- إتباع الأسلوب الفردى فى الشخصية والثناء.

٤- وحتى هذا النوع من الإشراف يقوم المشرف بإصدار جميع القرارات ولا يشجع أحد الموظفين على مناقشة هذه القرارات ولا يشركم فى رسم السياسة العامة للعمل.

وهذا النوع من الإشراف غير مرغوب فيه ويواجه صعوبات كثيرة إلا أنه قد يكون نامى وفعلاً فى بعض الحالات المحددة مثل عمل معين يجب أن يتم فى وقت قصير.

٣- النمط الديمقراطى :

ويمكن أن يطلق عليه النمط التشاورى والذى يقوم على قيام المشرف بإظهار مزيداً من التعاون مع المعلمين والموظفين ويتعامل معهم بأقل مدة وأكثر اعتدالاً فى مناقشة الأمور والقضايا ، ويهتم المشرف فى هذا النمط بضرورة تطوير علاقاته مع المعلمين ذلك لأنه يعتمد فى كثيراً من الأحيان عليها فى تنفيذ المهام والأدوار المنوطة بهم، ويمكن أن يستشير المعلمين والموظفين فى القرارات التى يتخذها ولكن تبقى سلطة اتخاذ القرار فى يد المشرف وحده.

١- ويتمثل هذا النوع فى إيمان المشرف التربوى إبان وظيفته هى معاونة الآخرين على تحديد ما سيقومون به من عمل، والتفكير معهم فى الطرق التى يؤدون بها ذلك العمل، ويساعدهم على الاشتراك فى قرار موحد، والوصول إلى طريقة متفق عليها يمكن أن ينفذ بها هذا القرار.

٢- المساعدة فى الوصول إلى اتفاق بشأن الطريقة التى ينفذ بها القرار وتهيئة الظروف والإمكانيات التى تجعل نمو المهارات عند المعلمين أمراً ممكناً.

٣- ويعتبر أكثر أنواع الإشراف نجاحاً ، فالمشرف الديمقراطى يشجع موظفيه على الاشتراك معه فى رسم خطة العمل وفى طريقة القيام بالعمل ويظل المشرف الديمقراطى عضواً من أعضاء المجموعة العاملة ، فالعاملين يهمهم

أن يستشاروا فى الأمور التى تمس حياتهم ومستقبلهم إذ أن الرضا الوظيفى والإنتاج المرتفع يسيران عادة جنباً إلى جنب.

٣- الإشراف الشامل :

ويتمركز مفهوم الإشراف التربوى الشامل حول وجوب النظرة إلى العملية الإشرافية على أنها عملية تربوية تكاملية تعاونية مستمرة شاملة تصب فى مجملها على تحسين جميع أبعاد العملية التربوية معلماً ومادة وإدارة وتلميذاً وخدمات مساعدة.

ويهدف الإشراف التربوى الشامل إلى تحقيق الأغراض التالية:

أ- تحديد فاعلية أداء المعلمين على رأس العمل فى مدارس التعليم العام.

ب- تحديد مدى ملائمة المقررات الدراسية لحاجات الطلاب الفردية ومتطلبات المجتمع الأساسية فى ضوء المتغيرات العلمية والتقنية المتسارعة.

ج- تحديد مدى كفاءة الإدارة المدرسية فى نجاح العمل التربوى.

د- تحديد مدى توافر الخدمات الصحية والثقافية والترفيهية والرياضية فى المدارس.

هـ- تحديد مدى صلاحية المبانى المدرسية وتوافقها مع مواصفات المبانى المدرسية الحديثة.

و- تحديد مدى استيعاب الطلاب للمعلومات والمهارات والاتجاهات الإيجابية ومدى الاستفادة منها فى الواقع.

ح- تحديد مدى تفاعل المدرسة مع المجتمع المحيط به أفراد أو مؤسسات عامة وخاصة.

٤- الإشراف الدبلوماسى :

ويتمثل فى قدرة المشرف على توجيه التفكير الجمعى وقيادته وهو يعرف متى يقدم الأشخاص الذين يؤيدون رأيه، ومتى يخلو الميدان للمعارضة،

وبهذا يصل بسهولة إلى موافقة جماعية معتداً أن رايه دائماً يفوق آرائهم وعليهم تنفيذ ما يريد.

٥- الإشراف السلبى التسيبى :

ويعطى المشرف فيه الحرية للمعلمين للعمل دون أن يتدخل فى شئونهم إلا قليلاً فيسير البرنامج إذا كان المعلمون ملهمين، فسياسته ترك الحبل على الغارب، ولذلك فهو يعمل على برنامج ثابت يسير عليه المعلمون.

٦- النمط المتمركز حول العاملين :

حيث يؤكد على الوفاء بالاحتياجات الفردية والرفاهية، ويحاول أن يجعل العاملين لديه فى حالة مزاجية جيدة ويسأل باستمرار عن المشكلات غير المرتبطة بالعمل.

٧- النمط المتمركز حول العمل :

ويتم هذا النوع من النمط الإشرافى من خلال التركيز على العمل ويرى أن الغاية تبرر الوسيلة، ويعتقد أن الذين يتم الإشراف عليهم يحتاجون للإشراف الدائم عن قرب، ويهمل هذا النمط من الإشراف الجوانب الإنسانية ويظهر فى صورة قاسية.

٨- النمط المؤسسى :

وفى هذا النمط الإشرافى يركز على المؤسسة أو المنظمة ويضحى بالاهتمامات الشخصية للاستفادة العامة لصالح المنظمة، وكما يسوده شعور دائم بالعدالة، مع قلة الاحتياجات والرغبة الحقيقية ويرتبط بتنظيم العمل.

٩- النمط الناقد :

وهو لا يتحمل الأخطاء وسوء جودة العمل أو السلوك غير المنظم أو الآراء الفردية ويتضمن سلوك البحث عن الأخطاء ونقد الزملاء وإشعارهم بعدم كفاءتهم فى العمل.

ثالثا : أنواع الإشراف التربوى :

ثمة تقسيمات متعددة للإشراف التربوى ومع تعدد هذه التقسيمات فإنه يمكن القول بأن هناك أنواعاً للإشراف التربوى من أبرزها :

١- الإشراف التصحيحى :

يتماشى هذا النوع من الإشراف مع إحدى وظائف التربية وهى معالجة الأخطاء فى الممارسات التربوية والتعليمية ولا يقف دور المشرف التربوى هنا عند كشف أو تصيد الأخطاء بل يتعدى ذلك إلى معالجتها ومعالجة الموقف بما يؤدى إلى إقناع المعلم بضرورة التخلص من هذه الأخطاء بشكل بناء يؤدى إلى تصحيح الخطأ وعدم الإساءة إلى المعلم أو التشكيك فى مهارته أو قدراته أو كفاياته التدريسية.

فالمشرف التربوى الذى يحضر المدرسة وفى نيته أن يفتش عن الأخطاء ويتصيدها فإنه سيجدها وتكون مهمته ميسورة لأن الخطأ من سمة الإنسان ولكن إذا كان هذا الخطأ بسيطاً ويمكن التجاوز عنه بشرط إذا لم تترتب عليه آثاراً ضارة ولم يؤثر فى العملية التعليمية، أما إذا كان الخطأ جسيماً ويؤدى إلى توجيه التلاميذ توجيهاً غير سليم، أو يصرفهم عن تحقيق الأهداف التربوية التى تم التخطيط لها.

فالمشرف هنا يكون أحوج إلى استخدام لباقته وقدرته على معالجة الموقف دون أن يلجأ إلى المواقف الرسمية أو الإجراءات الشكلية التى تثير الشك أو تقيم حواجز التكلف والتصنع بين المشرف والمعلم.

فالمشرف يستطيع أن يجد الفرصة لمعالجة الأخطاء فى مقابلة عرضية أو حديث لم يرتب له من قبل، بحيث يجلس المشرف مع المعلم فيثنى على أسلوبه ومدى إعجابه بقدرته ثم يجعله يدرك تمام الإدراك أنه يجب أن يتخلص من

الأخطاء التى وقع فيها وهنا تكون فعالية التصحيحى وفائدته تكمن فى توجيه العناية البناءة والجادة إلى إصلاح الخطأ وعدم الإساءة إلى فعالية المعلم وقدرته.

٢- الإشراف الوقائى :

إذ إن المشرف التربوى من خلال عمله ووظيفته يساعد من يشرف عليهم على التكيف مع المواقف العملية، وهو بخبرته يستطيع التنبؤ بما يمكن أن يقابلهم من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها.

ويعتمد هذا النوع من الإشراف على خبرة المشرف التربوى التى كونها واكتسبها أثناء عمله بالتدريس وأثناء زيارته للمعلمين وتقويم أساليب تدريسهم وأدائهم مما يجعله قادراً على التنبؤ بما يمكن أن يقابل المعلمين من معوقات ومن ثم يعاونهم على مواجهتها.

وخير ما يمكن أن يفعله المشرف التربوى هو أن يعمل على أن تستقر فى نفس المعلم بعض المبادئ التى يقوض لها وينبثق منها، وعن طريقها يستطيع أن يعمل على الوقاية من المتاعب والصعوبات، وعلى المشرف التربوى أن يتبع الطرق والأساليب التى تتناسب وتتوافق مع طبيعة الموقف الذى يواجهه فقد يشرح الموقف ويعد المعلمين خطة لمواجهته وطريقة للتغلب عليه أو تجنبه وتلافيه قبل أن يحدث مع إيمانه بثبات المعلمين وحكمتهم وحسن تصرفهم والإشراف الوقائى يعصم المعلم من أن يفقد ثقته بنفسه عندما تواجهه أى متاعب لم يعد نفسه لملاقاتها ولم يستطع أن يتنبأ بأنها توشك أن تحدث وتمنحه القدرة على الاحتفاظ بتقدير واحترام تلاميذه له ويساعده على مواصلة التنمية المهنية ومواجهة المواقف المستحدثة التى تطرأ على العملية التربوية والتعليمية.

٣- الإشراف البنائى :

يحقق هذا النوع من الإشراف وظيفة أخرى للمشرف التربوى وهى وظيفة البناء وإحلال الجديد محل القديم، إذ أن المشرف التربوى يبتكر أفكاراً

جديدة وطرقاً مستحدثة تسهم فى تطوير العملية التعليمية وتحسين عمليتى التعليم والتعلم والمواقف المرتبطة بهما وتماشياً مع كون الإشراف التربوى عملية علمية فإن المشرف التربوى ينبغى أن يخضع ما يمتحض عنه تفكيره للتجريب قبل التطبيق.

وينبغى على كل من المشرف التربوى والمعلم تركيز انصارهما على المستقبل ولا يركز على الماضى لأن العمل على النمو والتطوير للأمام لا يستدعى إضاعة الوقت فى معالجة العيوب والرجوع إلى الوارد فلا تقتصر مهمة الإشراف البنائى على مجرد إحلال الجديد محل القديم والمعيب وإنما يتجاوز ذلك النشاط الذى يؤدى أداءاً حسناً وكذلك الاستمرار فى جعله أحسن وأحسن وبمعنى أخر تنمية القدرة التى توجه هذا التحسين.

وتتلخص مهمة الإشراف البنائى فيما يلى:

أ- إحلال أساليب أفضل محل الأساليب غير المستحبة وغير المجدية.

ب- العمل على تشجيع النشاطات والإيجابيات وتحسين وتطوير الممارسات الجديدة.

ج- إشراك المعلمين فى رؤية وتحديد ما يجب أن يكون عليه التدريس الجيد.

د- تشجيع النمو المهنى لجميع المعلمين وإثارة روح المنافسة الشريفة بينهم.

٤- الإشراف الإبداعى :

يعمل هذا النوع من الإشراف على تحرير العقل والإرادة وإطلاق الطاقة عند المعلمين لاستغلال قدرتهم ومواهبهم إلى أقصى درجة ممكنة فى تحقيق الأهداف التربوية.

وهو نوع نادر من الإشراف لا يقتصر على مجرد إنتاج أحسن وتقديم أفضل نوع من النشاط الجماعى وإنما يشحن الهمم ويحرك ويثير القدرات

الخلاقة عند المشرف ليعمل مع المعلمين ويكشف لهم عن قدراتهم ويساعدهم على تطوير أعمالهم، وقيادة أنفسهم ويأخذ بأيديهم للاعتماد على ذاتهم.

ولكى يكون المشرف التربوى مبدعاً يجب أن يكون على مستوى عال من الصفات الشخصية التى لا غنى عنها والتى تعينه على أداء عملية المساس بكل نجاح ومن بينها الصبر واللباقة ومرونة التفكير والثقة بقدراته المهنية مع التواضع والرغبة فى التعلم من الآخرين والاستفادة من خبراتهم وتجاريبهم وفهم الناس والإيمان بقدراتهم والرؤية الشاملة للأهداف التربوية مع الاستعداد لتفسير أية نتائج توصل إليها سواء رسمها هو أم رسمها غيره له.

والمشرف المبدع هو الذى يغذى فى العاملين نشاطهم الإبداعى وقيادتهم لأنفسهم بأنفسهم وهو الذى يساعد المعلمين على التخلص تدريجياً من الاعتماد على التوجيه الخارجى ويجعلهم يعتمدون على ذكائهم وأعمالهم، ويوجه طاقاتهم دائماً إلى مساعدة من يعملون تحت إشرافه على النمو فى حياتهم الشخصية والمهنية.

٥- الإشراف العلمى :

وهو الذى يعتمد فيه المشرف على الأسس العلمية فى حل المشكلات وينبع الأسلوب العلمى فى بحث المواقف ووضع الخطط وتقدير النتائج، ولا يتعصب لفكرة معينة أو وجهة نظر خاصة بل يحترم أراء الآخرين ويطرحها للمناقشة إذا ثبت صحتها أخذ بها وإلا استبعدها حتى تصل الجماعة للحلول السليمة حيث يتميز باستخدام الطرق العلمية وتطبيق طرق القياس على وظائف المدرسة ونتائجها واستخدام وسائل إحصائية فى جمع البيانات وتحليلها وتقويمها.

وتمشياً مع كون الإشراف التربوى عملية علمية فإن المشرف ينبغى أن يخضع ما يتفق ذهنه عنه للتجريب، قبل التطبيق أو التصميم.

إن الإشراف التربوى الناجح هو الذى لا يقتصر على نوع أو جانب واحد مما سبق، بل أنه ذلك الإشراف الذى يجمع بينهما جميعاً.

رابعا : الإشراف التربوى والعملية التربوية :

يضم الإشراف التربوى بمعناه الشامل جميع جوانب العملية التربوية وهى مجال عمله، وميدانية، ولذا يعتبر وسيلة هامة لتطوير نوعية التعليم باعتبار هذا التطوير الهدف الأول للإشراف التربوى ليحقق التعليم أهدافه وغاياته بكفاية وفعالية وذلك من خلال النقاط التالية:

١- يعمل على تطوير نوعية التعليم المهنية ورفعها إلى أعلى درجة ممكنة وذلك من أجل رفع كفايته التعليمية، والأخذ بيده نحو النمو المستمر، ومساعدته على حل مشاكله باعتباره أحد العناصر الرئيسية فى الموقف التعليمى التعلمى، وذلك عن طريق تزويده بالخبرات التربوية اللازمة وإشاعة هذه الخبرات والعمل على تبادلها، ومن خلال عقد الندوات، وإقامة المشاغل التربوية، وإجراء البحوث، وتنظيم الدورات، وتوفير التسهيلات التعليمية اللازمة له.

٢- العمل على إحداث التغيير الشامل فى الموقف التعليمى بأكمله ذلك أن عملية التعلم والتعليم تتأثر بجميع ما يحيط بها من أمور وإن كان هذا التأثر يختلف من حين إلى حين أخر ومن حالة إلى إخرى وذلك من خلال:

أ- تعديل المناهج ليشبع الحاجات الضرورية المباشرة للتلاميذ.

ب- تعديل أساليب التدريس وطرحه بما يتناسب ومستوى الطلاب.

ج- التركيز على احترام الفروق الفردية بين التلاميذ بحيث يشجع المتفوقين منهم على الابتكار والمتخلفين على التكيف مع منهاج يتناسب وقدراتهم.

د- دراسة واقع المنهاج التعليمى، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه، بحيث ترشدنا إلى وضع أهداف جديدة أو حلول جديدة لمشكلات التعليم.

هـ- تقييم الموقف التعليمى بشكل شامل، للتعرف على النواحى الإيجابية العمل على تثبيتها، والوقوف على النواحى السلبية، لتجنبها واستبدالها بأخرى أفضل منها.

خامسا : المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوى :

يعتمد مفهوم المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوى على التعامل مع الإشراف التربوى باعتباره العملية تساعد المعلمين والمديرين على امتلاك قدرات تنظيم تعلم الطلاب بشكل تتحقق فيه لديهم الأهداف التعليمية والتربوية وتكون على هيئة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو العمليات، ولكل عنصر أو عملية وظيفية وعلاقات تبادلية مع بقية العناصر والعمليات ولها مدخلات ومخرجات.

وتتكون عملية الإشراف التربوى وفق المنحنى التكاملى من أربع عمليات أساسية هى:

١- التخطيط لتحقيق أهداف الإشراف فى المستويات المختلفة اليومية والأسبوعية والشهرية والفصلية.

٢- تحديد محتوى مجالات الإشراف بما فيها تطوير المناهج وتحسين التعليم الصفى.

٣- القيام بالنشاطات الإشرافية المختلفة كالزيارات الصفية والنشرات والدورات والحملات الإشرافية.

٤- تقويم عمليات الإشراف المختلفة، ويشمل ذلك المتابعة وتقديم التغذية الراجعة إلى من يعنيه الأمر.

ويمتلك المشرف التربوى فى ضوء الإشراف التكاملى فلسفة تربوية إشرافية شاملة واضحة المعالم، ويتحلى بأخلاقيات المهنة ويستخدم المنهج العلمى والمهارات البحثية فى عمله كمراقب وإدارى وموجه حيث يستخدم الإمكانات المتوفرة مادية ومعنوية إلى أقصى حد ممكن، ويتوجب عند الأخذ بمفهوم الإشراف التكاملى ضرورة امتلاك المشرف التربوى لعدد من الكفايات الأدائية الأساسية التى تمكنه من تحقيق أهدافه وممارسة العملية الإشرافية بأقصى كفاية وفعالية ممكنة.

مميزات المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوى.

يتميز المنحنى التكاملى المتعدد الأوساط فى الإشراف التربوى بما يلى:

١- تحديد الحاجات الفعلية للمعلمين والعمل على تلبيتها.

٢- تكامل الأساليب والتقنيات الإشرافية فى نظام عضوى مترابط.

٣- مشاركة المعلم الفاعلة والنشطة فى البرنامج الإشرافى.

٤- ارتباط الإطار النظرى بالتطبيق العملى بشكل وثيق.

٥- إدراك وتفهم الموقف التعليمى – التعلمى باعتباره نظاماً متكاملاً مع تميزه بالمرونة والانفتاح.

٦- استخدام التقويم بشقيه التكوينى والنهائى للتعرف على مدى تحقيق البرامج الإشرافية لأهدافها وغاياتها الرئيسية.

سادساً : تحسين الإشراف التربوى :

يرى يعقوب نشوان ١٩٨٦ أن من أساليب تحسين العملية الإشرافية الأخذ بمفهوم الإرشاد الشامل والإشراف التشاركى الذى يعتمد على اشتراك الأطراف جميعها من مشرف ومعلم وطالب فى صياغة الأهداف، كما أنها تؤكد على محورية سلوك الطالب وسلوك المعلم التعليمى كأساس لخدمة سلوك المتعلم والمصادر الإنسانية .

كما يضيف البلطين ١٤١٣هـ أن من أساليب تحسين العملية الإشرافية مقابلة المشرف للمعلم قبل الزيارة الصفية والاتفاق على الأهداف وتحقيقها وتعريف المشرفين بالمهارات الإشرافية الفنية وتدريبهم عليها قبل الخدمة وفى اثنائها.

ويقترح إبراهيم الشدى مجموعة كبيرة من أساليب تحسين عمل الإشراف التربوى التدريب المستمر للمشرفين التربويين:

أ- إدخال الأساليب الحديثة فى الإشراف وإشراك المرشدين فى تطوير المناهج وتأليف الكتب المدرسية.

ب- اقتراح أساليب لزيادة رغبة المعلمين فى مهنة التعليم.

ج- زيادة أعداد المشرفين بما يتناسب مع زيادة أعداد المعلمين.

د- إتاحة الفرص للمشرفين للإطلاع على تجارب الدول الأخرى أولاً بأول من خلال الدورات الداخلية والخارجية.

هـ- عقد دورات للمعلمين حول علاقاتهم بالمشرفين التربويين.

و- توفير الأجهزة والوسائل التعليمية المتطورة.

ز- وضع أسس علمية لاختيار المشرف.

ح- وضع أسلوب محدد لمتابعة توجيهات المشرف وتنفيذها.

ى- دراسة فكرة المعلم المقيم.

سابعاً : مميزات الإشراف التربوى :

يتميز الإشراف التربوى الحديث بعدة مميزات من أبرزها ما يلى:

١- الإشراف التربوى عملية قيادة ديمقراطية تعاونية منظمة تقوم على التخطيط والدراسة والاستقصاء والتحليل والتقييم التشاركى وتتسم بالطابع التجريبى والأسلوب العلمى.

٢- يشمل الإشراف التربوى جميع عناصر العملية التربوية من معلم ومتعلم ومناهج وأساليب وبيئة ويعمل على تحسينها والارتقاع بمستواها وتغييرها فى الاتجاه المرغوب.

٣- يستعين الإشراف التربوى بوسائل ونشاطات وأساليب جماعية وفرعية متنوعة مثل الزيارات الصفية والمدرسية وتبادل الزيارات والخبرات والندوات والاجتماعات الفردية والرمزية والجماعية والدورات والمشاغل والورشات التربوية والدروس التوضيحية والتطبيقية والنشرات والقراءات والبحوث التربوية.

٤- يبنى الإشراف التربوى على احترام سائر العاملين التربويين وتقبل الفوارق الفردية بينهم وتشجيع آرائهم ومبادراتهم وتأكيد العمل الجماعى التشاركى فيما بينهم.

٥- يؤكد الإشراف التربوى على أهمية مساعدة المعلمين وسائر العاملين التربويين الآخرين على النمو المهنى المستمر وتحسين مستوى أدائهم.

٦- يستمد المشرف التربوى فى عملية الإشراف التربوى سلطته ومكانته وتأثيره فى المدارس وفى المعلمين، من قوة وأفكاره وموضوعيتها ومن مهارته الفنية المهنية ، ومن معلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطورة.

٧- يتطلب مفهوم الإشراف التربوى أن تكون العلاقة بين سائر الأطراف علاقة زمالة ومشاركة وأن تكون الصلة بينهم مبنية على أساس قوى من العلاقات الإنسانية الصحيحة السليمة.

٨- تتطلب عملية الإشراف التربوى تقييم أهداف الإشراف التربوى وخططه وبرامجه ووسائله وأساليبه ونشاطاته المستخدمة ومردوده ونتائجه، كما تتطلب وضع وسائل قياس مناسبة لتقييم سائر جوانب هذه العملية وتوظيف نتائج التقييم فى بناء خطط الإشراف التربوى وبرامجه التالية.

٩- يقوم المفهوم الحديث للإشراف التربوى على أن تقويم عناصر الموقف التعليمى التعلمى ليس هدفاً فى ذاته وإنما هو وسيلة لتحسين مستوى الأداء والارتفاع بمستواها.

١٠- يعتبر الإشراف التربوى أن مدير المدرسة عون للمشرف التربوى فى تحقيق أهداف الإشراف التربوى وأن عليه أن يمارس دوره مشرفاً تربوياً مقيماً فى مدرسته.

١١- يتميز الإشراف التربوى الحديث بصفتى الإيجابية والعمق اللتين تعتمدان على نموذج التواصل المفتوح فى حوار المشرفين والمعلمين وتفاعلهم والذى يؤدى إلى تغيير سلوك المعلمين التعليمى الصفى.

ثامناً : مشكلات ومعوقات الإشراف التربوى :

أن غياب إشراك المعلمين فى التخطيط للبرامج الإشرافية وغياب مبادئ التقويم السليم وقلة المتابعة والاقتصار على الزيارات الصفية وعدم التنويع فى أساليب الإشراف وغلبة الأمور الإدارية على عمل المشرف هى من أهم مشكلات الإشراف وأبرز إبراهيم الشدى مشكلات الإشراف التربوى فيما يلى:

أ- ضعف الكفاءة المهنية لبعض المشرفين والمعلمين.

ب- تهاون بعض المعلمين فى تنفيذ توصيات المشرفين.

ج- ضعف الرغبة لدى بعض المعلمين فى مهنة التدريس.

د- ضعف قدرة بعض الإدارات المدرسية على الإشراف والمتابعة.

هـ- قلة الدورات التدريبية للمشرفين.

و- كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المشرف والمعلم.

ز- قلة الدورات التدريبية للمعلمين.

ويرى محمد إبراهيم أن من أهم المعوقات التى يشكو منها المشرفون التربويين هى كالتالى :

أ- كثرة الأعمال الإدارية للمشرف التربوى.

ب- كثرة نصاب المشرفين من المعلمين.

ج- قلة الكتب العلمية والتربوية فى المكتبات المدرسية.

د- عدم المساواة فى الأجازات بين المشرفين والمعلمين.

هـ- عدم وجود مكتبات فى أقسام الإشراف التربوى.

و- قلة الدورات التدريبية لمن يتم اختياره للإشراف.

ز- ضعف الكفاية المهنية للمعلم والذى يعود لكثرة أعباؤه وقلة دورات التدريب وقلة الأجهزة والوسائل.

الفصل الرابع
المشرف التربوى - مسئولياته وأدواره

مقدمة .

أولاً : مفهوم المشرف التربوى.

ثانياً : خصائص أدوار المشرف التربوى والفنى.

ثالثاً : آداب وظيفية للمشرف.

رابعاً : مسئوليات وظيفية للمشرف.

خامساً : نظرة المشرف لعملية الإشراف.

سادساً : متطلبات المشرف التربوى.

سابعاً : مهام المشرف التربوى.

ثامناً : ملامح أدوار المشرف التربوى.

تاسعاً : أدوار المشرف التربوى.

عاشراً : واجبات المشرف التربوى خلال عملية الإشراف.

الحادى عشر : مسئوليات ومهام المشرف التربوى فى التربية العملية.

الثانى عشر : ممارسات المشرف التربوى فى نموذج الاتصال والتفاعل.

الثالث عشر : أساليب عمل المشرف التربوى.

الرابع عشر : قصور فى الإشراف التربوى.

الفصل الرابع

المشرف التربوى (مسئولياته - أدواره)

مقدمة :

بعد تطور مفهوم الإشراف التربوى أصبح من الضرورى وجود مشرف تربوى يساعد المعلمين على حل مشكلاتهم التربوية والتعليمية التى تواجههم على الطبيعة ويحثهم على العمل والتجديد والابتكار، وتقديم الخبرات التربوية لتضمن عدم تدنى أو جمود التعليم بسبب الكسل العقلى الذى يصيب طائفة من المعلمين الذين يركنون إلى الروتين اليومى فينسون واجبات وظيفتهم ومهنتهم ورسالتهم، وأنه ليس للمشرف الفنى مهمة يمكن أن يقوم بها عدا مساعدة المعلمين على تحقيق أهداف العملية التعليمية من خلال خبرته ومعلوماته، فالمشرف بحكم إطلاعه وتتبعه لسير الأحداث وممارسته الطويلة للمهنة يستطيع أن يغذى المعلم بكل جديد نافع فيدفعه بذلك إلى التجديد فى مهمته والابتكار فى طريقه، ومن هنا تظهر لنا أهمية الإشراف الفنى لمدرسة متطورة تمد المعلمين بألوان شتى من الخبرات المستجدة فى مجالات المناهج وطرق التدريس والتقويم والتدريب والمهارات المتنوعة لتثير نشاطهم العملى الفعلى والمهنى.

وأن وجود المشرف المؤهل تربوياً من الوسائل الفعالة فى النهوض بالتعليم، ويدرك المهتمون بالتربية أهميته وحيويته والدور الذى يقوم به المشرف، وأن المشرف يمسك بيده مستقبل المعلم أكثر من أى معلم منفرد.

أولاً : مفهوم المشرف التربوى :

يعرف المشرف التربوى هو ذلك الشخص المعين رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم ليكون مسئولاً عن جميع جوانب العملية التعليمية فى مدارس وزارة التربية والتعليم وذلك لتحقيق الأهداف المنشودة.

كما يقصد بالمشرف التربوى هو الذى وصل إلى مركز جيد من الخبرة ويعمل بإدارات التعليم بنين وبنات ويقوم بزيارات للفصول الدراسية بالمدارس حسب تخصصه.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوى بأنه هو ذلك الشخص الذى أسندت إليه إدارة التعليم مهمة إدارة المدرسة والإشراف عليها وتحمل مسئولياتها من الناحية الإدارية والفنية أو مساعدة المعلم وتوجيهه وتقويمه لتحقيق نموه الأكاديمى والمهنى والارتقاء بأدائه متبعاً فى ذلك بعض الإشرافية الحديثة، بحيث تنمو لديه الكفايات المعرفية والسلوكية اللازمة لمهنة التدريس ليعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية بمدرسته.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوى بأنه هو ذلك الموظف المكلف بمتابعة عمل المعلمين والمعلمات فى إطار تخصصه العملى من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، وتحسين العملية التعليمية.

ويعرف المشرف التربوى بأنه الشخص المتخصص فى أحد المواد الدراسية ومؤهل فى الإشراف على معلمى تلك المادة الدراسية، ويعمل على تقويم أداء المعلم ومساعدته على تحسين المهارات التدريسية والعملية التعليمية فى المدارس.

كما يعرف أيضاً المشرف التربوى، بأنه الموظف المختص والمفروض أنه مدير متميز بأدائه تمت ترقيته للإشراف على عدد من المدارس لتوجيه المديرين والإداريين فيها رعاية للعملية الإدارية والتربوية وتصحيحاً لمسارها وتحقيقاً للأهداف المنشودة.

ويعرف أيضاً المشرف التربوى بأنه الفرد الذى يشغل وظيفة مشرف تربوى فى وزارة التربية والتعليم والمناط به القيام بمهمة الإشراف التربوى، على أساس من التأهيل العلمى فى مجال الإشراف وتتوفر غالباً لدى المشرفين الخبرة التخصصية فى المادة الدراسية والإشراف التربوى.

ثانياً : خصائص أدوار المشرف التربوى والفنى :

تتميز خصائص أدوار المشرف التربوى والفنى بالخصائص التالية:

أولاً: إن المشرفين يعملون فى الأصل فى مجال تحسين العملية التعليمية، وان المتطلبات التنظيمية تحتاج إلى أفراد كثيرين فى المدارس لكى يشاركوا فى بعض أوجه السلوك الإدارى، ولكن بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون فى مجال تحسين العملية التعليمية فإن السلوك الإشرافى سوف يتجه ليكون هو فى الغالب.

وأن المشرفين فى مجال التعليم كما هو الحال فى مجالات الطب والهندسة يتوقع منهم أن يكونوا أكثره خبرة فى النظام الإنتاجى لمؤسساتهم، وأن ناظر المدرسة يمكنه أن ينتج بدرجة جيدة فقط فى التعرف على الأنماط التنظيمية للعقل ومشاكله وآماله، ولكن رئيس القسم يحتاج إلى رؤية أكثر تفصيلاً لكى يكون ناجحاً، وبالنسبة للقيادات فى مجال التعليم والتدريس فإن عملهم يظهر اهتماماً كبيراً فى المجالات الآتية:

١- المناهج الدراسية وأهداف التدريس.

٢- محتوى البرنامج التعليمى والتنسيق فى المجال التعليمى.

٣- البدائل والاختيارات.

٤- المناهج الدراسية والإبداع التعليمى.

٥- المعلومات الأساسية.

٦- نظام الجدول.

٧- التخطيط للوحدة التعليمية.

٨- تقييم واختيار المواد الدراسية.

٩- أنماط المدرسة وتأثيرها على التلاميذ.

١٠- تقييم وتطوير عناصر التعليم المتناقصة.

١١- أساليب التدريس وطرائقه وخطواته.

١٢- مناخ الفصول التعليمية.

١٣- المعلم والتلميذ وبرامج التقويم.

ثانياً: إن الخصائص الإشرافية متميزة عن غيرها من الوظائف الأخرى تعطى أهمية للحياة فى عالمين التحدث بلغتين، الأول لغة المعلمين والثانية لغة الإداريين ويعمل المعلمون والإداريون من خلال رؤى مختلفة، كل منهم غالباً ما يجعل أحدها غير مفهومة بالنسبة للآخر، وإن معظم الإداريين كانوا معلمين سابقين ولكنهم انتقلوا إلى مستويات مختلفة أو تعرضوا لضغوط مختلفة وهم غالباً وجدوا صعوبة فى فهم المشاكل التى يواجهها المعلمون، والمعلمون من ناحية أخرى كانوا ينظرون إلى المدرسة برؤية غير محددة وغير واقعية، وكانت رؤيتهم هذه مصحوبة فى كثير من الأحيان بفكرة غير ودية عن المدير ووظائفه، والمشرفون مضطرون أن يعيشوا فى كل من العالمين وأن يصنعوا العقبات أمام رؤسائهم وعند اتصالهم بين هذين العالمين دون إهمال لأى منهم تحت أى ظرف.

ثالثاً: وهذه تشتمل على القيود الموضوعة على سلطة المشرف، فغالباً ما يعتبر المشرفون موظفين أكثر منهم إداريين مكاتب بالرغم من أن الفرق المعترف به بين الاثنين معقد أكثر منه وضوحاً، من أجل ذلك فإنهم يعتمدون بدرجة كبيرة على السلطة الوظيفية المعطاه لهم كقيادات

تعليمية وتدريسهم وعلى صفاتهم الشخصية الريادية القيادية كمصدر للسلطة للتأثير على كل من المدرسين والمشرفين، ويعتمد المديرون ذو الشخصيات المؤثرة على نفس الشئ من حيث السلطة الوظيفية ولكن ذلك قد يتزايد أو يتم تجميده بواسطة السلطة الرسمية الناشئة بشكل أكثر وضوحاً عن سمو مركزهم فى الهرم الوظيفى.

ثالثاً : آداب وظيفية للمشرف :

تتلخص الآداب الوظيفية العامة للمشرف فى الآتى:

١- أن يعامل الطالب المعلم كإنسان قام له حقوق وواجبات، وذا شخصية قادرة على العطاء وتحقيق الأهداف الموضوعة.

٢- أن يمتنع عن طلب أو قبول أى شئ شخصى من الطلبة المعلمين مهما كان نوعه وطبيعته.

٣- أن يكون معقولاً وموضوعياً فى متطلباته، وتوجيهاته مثابراً فى طلبه من المتدربين لتحقيقها دون تهاون أو تمييز أو استثناءات فردية لأحد منهم.

٤- أن يكون مستقراً مهاباً فى سلوكه وقيمه وأساليب معاملته، ميثاق عن التقلب أو التغيير العشوائى المبتذل.

٥- أن يضع نصب عينيه نجاح التربية المدرسية ورفع مردودها مهملاً أى سلوك أو اقتراح من شأنه إعاقتها أو إبطائها حتى ولو كان فيه مصلحة التربية العملية أو المتدربين.

٦- أن يحترم رأى ودور معلمين الفصل وإدارة المدرسة فى توجيههم وإنتاجهم للتربية المدرسية، دون أدنى محاولة منه إنقاصهم حقهم أو مسئولياتهم أو التدخل فى شئونهم.

٧- أن يمتنع عن انتقاء أى عامل أو مظهر للبيئة المدرسية سواء كان هذا يتعلق بالقوى البشرية أو النواحى التعليمية أو الإدارية.

٨- أن يحترم رأى معلم الفصل/ مدير المدرسة بخصوص المتدربين والتربية العملية وخاصة عند طلبه منهم ذلك.

٩- أن لا يتدخل فى تدريبه وإشرافه وحكمه أية اعتبارات أو ميول شخصية مركزاً بالتالى على مبادئ هامة مثل العلمية والموضوعية والفائدة العامة للمتدربين.

١٠- أن لا تهاون فى عمله نوعاً وكماً، وأن يتصف بالأمانة والإيثار فى القيام به.

رابعاً : مسئوليات وظيفية للمشرف :

تتمثل أهم المسئوليات الوظيفية فى القائمة التالية:

١- يتعرف على فلسفة وأهداف مدرسة التطبيق وتنظيمها وأحكامها العامة وخلفية كل من إدارييها ومعلميها وتلاميذها.

٢- يقوم بالتعاون مع إدارة المدرسة بوضع الخطط المناسبة لقدوم الطلبة المعلمين وتطبيقهم لخبرات التربية العملية.

٣- يوضح للمعلمين المتعاونين ما يتوقع منهم من مسئوليات ويتولى تدريبهم وتحضيرهم للقيام بها على خيروجه.

٤- يتعرف على خلفيات الطلبة المتدربين وميولهم وحاجاتهم وخصائصهم الشخصية.

٥- يقوم بتعريف المعلمين المتعاونين بنوعية الطلبة المتدربين الذين سيعملون معهم موضحاً ما يناسبهم من خلفياتهم التربوية والاجتماعية والشخصية.

٦- يقوم بتعريف الطلبة المتدربين بيئة مدرسة التطبيق وخصائصهم البشرية والتنظيمية والتربوية والشكلية.

٧- يقوم باصطحاب الطلبة المتدربين لمدارس التطبيق وتقديمهم لإدارة المدرسة والمعلمين المتعاونين الذين سيعملون معهم.

٨- يقوم مع إدارة المدرسة بتوزيع الجدول اليومى على كل متدرب وتوضيح متطلباته ومسئولياته فيه.

٩- يحدد للطلبة المتدربين ماهية النماذج التحضيرين المقبولة للدروس اليومية والمكونات العامة التى يجب أن تتوفر فى كل منها.

١٠- يعمد خلال زيارته الأولى للطلبة المتدربين إلى التأكد من عادية الظروف المدرسية على اختلاف أنواعها واستجاباتها لرغباتهم وحاجاتهم الوظيفية.

١١- يقوم بتخطيط وعقد المؤتمرات مع الطلبة المتدربين والمعلمين المعاونين لغرض تصحيح وتوجيه خبراتهم التدريسية، وإيجاد أفضل الحلول للتغلب على المشاكل والصعوبات التى تواجههم أثناء التطبيق.

١٢- يتعاون مع إدارة ومعلمى مدرسة التطبيق فى حل بعض القضايا المنهجية والتدريسية والتنظيمية كلما ظهرت الحاجة لذلك.

١٣- يقوم بدور رئيسى فى توجيه الطلبة المتدربين وتقييم إنجازهم ومدى تقدمهم فى تطبيقاتهم وتطوير شخصياتهم التدريسية.

١٤- تخدم كمصدر للمعلومات والخبرات الضرورية للعاملين فى التربية العملية وخاصة الطلبة المتدربين والمعلمين المتعاونين وإدارة المدرسة.

١٥- يتعاون مع زملائه فى الكلية فى تنقيح برنامج التربية العملية وتطويره لصالح التربية والمتدربين واستجابة لرغباتهم وحاجاتهم الشخصية والوظيفية المتجددة.

١٦- يتولى بالإضافة لكل ما ورد أعلاه القيام بآداب ومسئوليات المعلم التعاون الوظيفية فى حالة عدم توفير الأخير فى برنامج التربية العملية.

خامساً : نظرة المشرف لعملية الإشراف :

نظرة المشرف لعملية الإشراف وقناعته حولها تملى عليه عشرة أنماط من السلوك وهذه الأنماط تحدد ثلاثة طرق للتعامل فى الإشراف التربوى وهى كالتالى:

أولاً : الطريقة المباشرة :

ففى هذه الطريقة يميل المشرف إلى السيطرة على ما يجرى بين المشرف والمعلم وهذا لا يعنى بالضرورة أن المشرف متسلط أو عشوائى الطريقة، بل المقصود أن المشرف يضع كل شئ يريد من المعلم ويرشحه بدقة ويبين له ما هو المطلوب منه، فهذه الطريقة تفترض أن المشرف يعلم أكثر من المعلم عن عملية التعليم، وعليه فإن قرارات المشرف أكثر فعالية من ترك المعلم أن يختار لنفسه وتتم هذه الطريقة بالجوانب التالية هى:

- التوجيه (الأمر).
- إعطاء التعليمات.
- التعزيز.

ثانياً : الطريقة التعاونية :

وفى الطريقة التعاونية يتم الاجتماع مع المعلم لبحث ما يهم من أمور وينتج من هذا الاجتماع خطة عمل وتتناول هذه الطريقة الجوانب التالية هى:

- حل المشكلات.
- الحوار (المناقشة).
- العرض.

ثالثاً : الطريقة غير المباشرة :

والطريقة غير المباشرة تقوم على افتراض أن المعلمين قادرين على إنشاء الأنشطة والبرامج التربوية التى تساعد على نموهم المهنى من خلال تحليل طرقهم فى التدريس فتكون مهمة المشرف هى تسهيل العملية والمساعدة فقط وتتناول هذه الطريقة الجوانب التالية هى:

- الاستماع.
- الإيضاح.
- التشجيع.
- التقديم.

سادساً : متطلبات المشرف التربوى :

أصبحت عملية الإشراف التربوى تركز على مختلف جوانب العملية التعليمية بدلاً من التركيز على المعلم فقط، وبذلك أصبح مطلوباً من المشرف التربوى ما يلى:

١- أن يكون ملماً بغايات التعليم وأهدافه وأهداف المراحل العقلية المختلفة.

٢- معرفة مضامين وثيقة المعلم والسياسة التعليمية.

٣- العلم بالمنهج أهدافاً ومحتوى وأساليباً وتقويماً.

٤- العلم بأساليب التدريس والإدارة الصفية والمهارات الأساسية للعمل الإشرافى الشامل.

٥- القدرة على حل المشكلات واستخدام أساليب الاتصال والمهارة فى العلاقات الإنسانية وكل ما هو من شأنه رفع شأن العملية التعليمية وتطويرها.

سابعا : مهام المشرف التربوى :

يمكن من تحليل عمل المشرف ومن دراسة أهداف الإرشاد ومعرفة عدد كبير من مهام المشرف التربوى، فهو كما يرى ويلز ويوند ١٩٨٠ يضع معايير خاصة بفاعلية المعلمين ليعمل على تقويمهم من خلال ملاحظة تدريسهم كما يعمل على عقد برامج تربوية لهم على شكل لقاءات ودورات تدريبية وندوات.

وتذكر ندوة التوجيه التربوى الرياضى أن من مهام الإشراف ما يلى:

١- مساعدة المعلمين على النمو الذاتى وتفهم طبيعة عملهم، وتنسيق جهودهم وتبادل الخبرات بينهم وبناء علاقات إنسانية، وإيجاد جو من التفاهم والتعاون تعود مصلحته على المتعلم.

٢- المشاركة فى وضع الخطط والبرامج وأساليب النشاط التربوى الذى يشبع ميول الطلاب وحاجاتهم.

٣- المساعدة على فهم الوسائل التعليمية والبحث عن طرق الاستفادة منها وابتكار وسائل جديدة منها.

٤- متابعة كل ما يستجد من أمور التربية والتعليم ونشرة للعاملين فى المدارس على شكل محاضرات أو توصيات أو دورات تدريبية.

٥- مشاركة إدارة المدرسة فى تقويم وتحسين العملية التعليمية التعلمية.

٦- دراسة المناهج والكتب المدرسية بمشاركة المعلمين وتقويمها وتطويرها.

٧- دراسة ما يستجد من ظواهر وحالات تتصل بالمعلم والطالب والكتاب والمنهج وتكييف ذلك لحاجات الطلاب.

٨- إجراء التجارب الجديدة الهادفة إلى تطوير العملية التربوية.

٩- محاولة رفع كفاءة المعلمين الجدد وتعريفهم مهام عملهم ومسئولياتهم ومتابعتهم للتأكد من سلامة أدائهم.

وقد صنف بعض الباحثين للإشراف التربوى تصنيفاً أخر يعتمد فيه على الطريقة التى يؤدى بها المشرف التربوى مهامه الإشرافية إلى أربعة أنماط هى:

١- الإشراف بمعنى التفتيش وتصيد أخطاء المعلم.
٢- الإشراف بمعنى تلبية حاجات المعلم ومساعدته.
٣- الإشراف بمعنى القيادة الجماعية الديمقراطية وتطبيق مبدأ الشورى عند اتخاذ القرارات.
٤- الإشراف القائم على التعاون المتبادل بين المشرف والمعلم.

ثامناً : ملامح أدوار المشرف التربوى :

إن نجاح الدور الذى يؤديه المشرف داخل المدرسة يعتمد على فهمه لطبيعة عمله وقدرته على إيصال تصور واضح حول طبيعة عمله لكل من مدير المدرسة والمعلم والطالب وولى الأمر ويشير (البستان وطه ١٤٠٢هـ) إلى أن أحد أهداف الإشراف التربوى يتمثل فى العمل على بناء علاقات إنسانية موجبة تمكن جميع العاملين فى فعل التربية والتعليم من المساهمة الإيجابية فى العملية التعليمية بأقصى قدر متحلى.

وتحصر من أناس وكمال ١٩٨٧ مهام المشرف التربوى فى تطوير المنهج الدراسى وتحسين مستوى التعليم، ومساندة المعلمين بكيفية تقويم نتائج التعليم ومساعدة المعلمين بإطلاعهم على أفضل السبل لإدارة التفاعل الصفى.

ويشير أوليفا ١٩٧٥ Oliva إلى أن مهام المشرف التربوى يجب أن تشمل العمل مع المعلمين على تقويم طرق التدريس التى يستخدمونها بهدف تطويرها والرفع من مستوى أدائها، إضافة إلى مساهمة المشرف فى التخطيط لتطوير المنهج وتفهم مشكلات المعلمين فرداً أو جماعات ومحاولة اقتراح الحلول المناسبة التى يمكن أن ترفع من كفاءتهم لذا فإن إلمام المشرف بالجوانب المعرفية فى

حقل تخصصه لا يكفى لنجاحه فى تأدية عمله بصورة إيجابية، بل ينبغى أن تكون لديه إضافة إلى ذلك اتجاهات وميول إيجابية نحو مهنة التدريس تمكنه من العمل بإيجابية مع كل من يتعامل معه وتبصره بالأمور والقضايا التى تحتاج للانتباه أكثر من غيرها.

وأن من أهم الملامح التى تميز الدور الجديد للمشرف التربوى هى كالتالى:

١- أصبح المشرف مطوراً تربوياً بالدرجة الأولى فهو يهيئ فرص النمو الذاتى للمعلم ويقدم له المشورة والخبرة لتمكنه من القيام بهذا الدور ويرعى تقدمه ويشجعه وتمنيه باستمرار.

٢- لم يعد تقويم المعلم ووضع تقرير له أكبرهم للمشرف التربوى.

٣- أصبح المشرف يعمل مع المعلم لا عليه، دون وجود حساسية تشعر المعلم بأنه مرؤوس وأن المشرف هو الرئيس فالعلاقة بينهما علاقة تعاون وتفاهم يخططان معاً وينفذان معاً ويقيمان العمل معاً، ويطوران معاً.

٤- أصبح المشرف يعمل مع المعلم لحل مشكلاته والأخذ بيده نحو الأفضل وانتهى خوف المعلم من أن يكشف للمشرف عن نقاط ضعفه.

٥- أصبح المشرف يتعامل مع مجموعة من المعلمين من تخصصات مختلفة، ويقدم لهم العون جميعاً داخل المدرسة الواحدة، أن المطلوب أن يكون المشرف خبيراً تربوياً يلم بمعظم جوانب العملية التربوية، ويقدم العون للمعلم فى جميع المجالات التى يحتاجها بشكل عام فهو مشرف عام ليس بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا ومعلميها، وإنما لجميع المدارس وجميع التخصصات، أنه مشرف خبير، هذا التوجه يهدف إلى جعل المدرسة نواة لعملية التطوير تخطط لتطوير نفسها بنفسها، لذا لابد أن يكون دور المشرف تسهيل عملية التطوير داخل المدرسة أو مديرية التربية التى يعمل بها،

وهذا لا يعنى أن يلقى المشرف صلته بمبحثه إنما يمكنه تقديم المشورة والدعم اللازمين فى إطار مبحثه عندما يطلب المعلم منه ذلك.

٦- أصبح المشرف يخطط للزيارة الصفية ويحدد موعدها مسبقاً فلا يفاجأ المعلم بها.

٧- أصبحت عملية تقويم المعلم تهدف إلى تطوير أدائه وليس محاسبته فهو المسئول أولاً عن تقويم نفسه، وذلك وفق معايير (مؤشرات النجاح) يتفق عليها مع المشرف قبل الدخول إلى غرفة الصف.

٨- أصبح المشرف يركز على عدد قليل من المهارات فى كل مرة داخل غرفة الصف ليتيح الفرصة للمعلم كى ينمو تدريجياً.

٩- أصبح المعلم يطلب من المشرف أن يأتى لزيارته فى المدرسة من أجل استشارته وطلب مساعدته فى حل مشكلة معينة.

تاسعاً : أدوار المشرف التربوى :

ينظر إلى المشرف التربوى على أنه يعتبر المصدر المتميز الذى يمكن الاستعانة به فى تحليل الوظائف والمهن الأكاديمية حيث لم تقتصر مهامه على ملاحظة المعلمين والإشراف عليهم أثناء تنفيذ المهام الأكاديمية فقط ولكن أيضاً يلعب دوراً مهماً فى تحديد طبيعة الوظيفة وتحديد المهام المنوط بها هذه الوظيفة، وعلاوة على ذلك فإن المشرف التربوى يمثل المصدر الرئيسى لإجازة المهام الأكاديمية للمدرسين وتحديداً أفضل الآليات التى تساعدهم على الوفاء بتلك المهام ويقوم المشرف التربوى بأداء ثلاثة أنواع من الرقابة الإشرافية بحيث تتمثل تلك الأنواع فى:

- **الرقابة على المخرجات:**

بحيث يعتمد فى تلك الرقابة على سجلات الأداء للمعلمين باعتبارها معايير لتقييم الأداء ومعدلات الإنتاجية لديهم.

- **الرقابة على السلوك:**

ويعتمد فى تلك الرقابة على سلوكيات المعلمين والتى يتمكن من خلالها تحديد مدى إتباع المعلمين للإجراءات الصحيحة فى تنفيذ العمل المدرسى أو مخالفتهم لها وبهذا تستغرق تلك العملية وقتاً أطول من الرقابة على المخرجات وذلك لأنها تتطلب من المشرف ضرورة متابعة كافة التصرفات السلوكية للمدرسين لوضع التقييم الصحيح.

- **الرقابة على المدخلات:**

ويعتمد المشرف فيها على نظم تدريب وتأهيل المعلمين لتقييم امتلاكهم للمهارات والقدرات والقيم والدوافع التى تزودهم بالرغبة فى تنفيذ الإجراءات الصحيحة للعمل المدرسى، ويتم تقييم المعلمين بناءاً على البرامج التدريبية التى خضعوا لها ومدى النجاح الذى تحقق فيه.

وحيث أن عملية الإشراف التربوى عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور فى مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الإنجاز سواء إنتاجية أو خدمات كما وكيف بأقل قدر من التكلفة فى الموارد البشرية أو المادية وبما أن عملية الإشراف موجهة إلى الإشراف على سير العمل والأداء، وبما أن الأداء يقوم به أفراد فلكى يكون الإشراف فعالاً ويأتى بنتائج إيجابية، فلابد وأن تصحبه روح التعاون والتفاعل بين المشرف وبين المعلمين الذين يشرف على أدائهم ذلك لأن المشرف كموجه وقائد وينجز المهام الموكلة إليه عن طريق جهود الآخرين أى المرؤوسين.

- كما يقوم المشرف التربوى ببث الدافعية المهنية فى نفوس المعلمين حيث أن هذه الدافعية هى المحرك الأساسى الذى يلزم المعلمين بالعمل على تحقيق الأهداف ولذلك يهتم المشرف التربوى بهذه الدافعية من منظورين وهما كالتالى:
- المنظور الأول – منظور الرضا الوظيفى.
- المنظور الثانى – منظور الأداء الأكاديمى.

ولتحقيق ذلك يتعين على المشرف التربوى تلبية كافة المطالب والعمليات التى تضمن توفير المناخ الأكاديمى الذى يسهم فى تحقيق هذين المدخلين.

ويقوم المشرف التربوى بالعديد من المهام التى تؤثر بصورة كبيرة على جودة وكمية العمل المدرسى، حيث أنه هو المسئول عن تحقيق التكامل بين كمية الموارد التى يتم إنفاقها على العملية التعليمية والنتائج الذى يعود من تطبيقها.

بمعنى أن المشرف التربوى يقوم بالعديد من المهام المرتبطة بعملية التخطيط ذلك لأنه هو الذى يمتلك المهارة التى تمكنه من تحديد مجالات إنفاق الموارد على العملية التعليمية والتخطيط لمستويات الأداء المقبولة التى تساهم فى رفع مستوى الجودة المدرسية، كما أنه هو المسئول أيضاً عن توقع النتائج عن العملية التعليمية بمعنى أن له دوراً كبيراً فى توجيه المعلمين والطلاب نحو العمل على الوصول إلى تحقيق أعلى معدلات الأداء الأكاديمى للمدرسة وللطلاب وللمعلمين ويمكن حصر الدور الذى يقوم به المشرف التربوى داخل المدرسة فى خمسة مجالات يمكن أن يطلق عليها وظائف المشرف التربوى وتتمثل تلك الوظائف فيما يلى:

أ - التخطيط:

وتتمثل تلك العملية فى تحديد أفضل الأساليب التى تتميز بالفعالية الكافية لتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة وتشتمل عملية التخطيط على ثلاث خطوات رئيسية تتمثل فى الآتى:

١- **تحديد الموقف والوضع الحالى**: ويتم ذلك من خلال تقييم طبيعة الأشياء والحالة التى هى عليها وتقييم مدى إتاحة المواد للمدرسة.

٢- **تحديد وتخطيط الأهداف**: وغالباً ما يشارك المشرف فى هذه الخطوة الإدارة العليا **للمدرسة** مع مراعاة المعايير والأهداف القومية.

٣- **تحديد أفضل الأساليب فعالية فى تحقيق الأهداف**: وذلك من خلال الانطلاق من الموقف الحالى إلى أفاق تحديد الأهداف المنشودة.

ب- التنظيم:

وتشتمل على توزيع العمل بين المعلمين إما من خلال تقسيمهم إلى فرق جماعية أو من خلال تيسير العمل الذى يقومون به، ويقوم المشرف بتنظيم العمل من خلال السير على مجموعة من الخطوط العريضة التى تم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية وبالتالى فإن عمل المشرف التربوى تحكمه المستويات الإدارية المدرسية المختلفة.

وبهذا يمكن القول بأن أهم وظائف المشرف التربوى تتمثل فى التأكد من تنفيذ الإجراءات التى يتم الاتفاق عليها مع الإدارة المدرسية.

جـ- التوظيف:

حيث يمكن أن يكون للمشرف التربوى دوراً فى توظيف المعلمين وذلك من باب البحث عن أفضل الخبرات والمؤهلات التى تناسب العمل المدرسى ونتيجة لأن نجاح المشرف يتوقف على نجاح المعلم فإن مشاركة المشرف فى اختيار المعلمين أصبحت حقاً ضرورياً للمشرف ولا يمكن التنازل عنه.

د- القيادة والإدارة المدرسية :

وتشتمل على قيام المشرف التربوى بتوجيه كافة سلوكيات المعلمين والموظفين والطلاب تجاه العمل على تحقيق الأهداف المدرسية.

وبالإضافة إلى ذلك فإنه من خلال قيام المشرف التربوى بالمهام والمسئوليات فإنه له عدة أدوار تتمثل فى أنه:

- **ميسر :** ييسر عملية تنمية الأفكار وتطويرها.
- **مرشد :** يستخدم المهارات الإرشادية من خلال الاستماع والتعاطف مع الطلاب.
- **ناصح :** يقدم المقترحات ويقترح الموضوعات.
- **مدير :** يحدد الإرشادات وأوقات الانتهاء من العمل.
- **معلم:** يعلم طلابه المهارات الدراسية وطرق البحث.
- **مقوم:** يزود الطلاب بتغذية مرتجعة بناءة وناقدة.

وبالإضافة إلى هذه الأدوار فقد حدد لانج **Lange** دور المشرف التربوى فيما يلى:

١- يزود الطالب المعلم والمعلم المتعاون والمسئول فى المدرسة بالمواد الأساسية التى لها علاقة بمجال التطبيق.

٢- يوضع برنامج التربية العملية لكل من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.

٣- يساعد فى اختيار المعلمين المتعاونين المؤهلين كما يساعد فى توزيع الطلاب على المدارس.

٤- يعقد جلسات تمهيدية مع الطلاب المعلمين ليوضح لهم أهداف التربية العملية وأهميتها وأساليب تحقيقها من أجل إعدادهم لتحمل المسئولية.

٥- يساعد فى تحسين مهارات التدريس لدى الطلاب المعلمين من خلال المشاهد وإجراء المناقشات معهم.
٦- ينظم ويدير اللقاءات الأسبوعية مع الطلاب المعلمين.
٧- يتعاون مع المعلم المتعاون فى تحديد حاجات الطالب المعلم.
٨- يساعد فى الحصول على إشراف إضافى متخصص عند اللزوم أو تقديم استشارة عند الحاجة إليها.
٩- يجيب عن التساؤلات التى تثار فى أثناء اجتماعية مع المعلمين المتعاونين.
١٠- يوضح للطالب المعلم بعض النقاط المتعلقة بأخلاقيات المهنة وشهادات التأهيل وفرص العمل وأساليب المقابلات.
١١- يعامل على اكتساب المعلمين المتعاونين والطلاب المعلمين ومهارات التقويم، خاصة التقويم المستمر والتقويم الذاتى.
١٢- يتعاون مع زملائه فى المهنة من أجل تحسين برامج إعداد المعلمين.
١٣- يساعد فى عمل البحوث والدراسات وجمع المعلومات المتعلقة ببرامج إعداد المعلمين.
١٤- يحدد الدرجة النهائية لكل طالب معلم بعد التشاور مع المعلم المتعاون.

أما عبد الرحمن الأحمد ١٩٨٠ فقد حدد الدور الذى يجب أن يقوم به المشرف التربوى فى القائمة التالية:

١- التخطيط لمشاركة الطلبة بشكل تدريجى فى الخبرات التربوية فى المدرسة أثناء فترة التربية العملية.
٢- التوجيه والمشاهدة والتقويم المستمر لما يقوم به الطلبة من نشاطات تربوية تساعد على نموهم المهنى والعلمى فى الفترة التى سيقضونها فى المدرسة.
٣- إيجاد نظام للتقويم المستمر ومساعدة الطلبة على تقويم أنفسهم وتقديم تقرير موضوعى فى نهاية فترة التربية العملية لنمو التقدم الذى أحرزه

الطلبة فى هذه الفترة من أعدادهم. والذى يرفعه للمشرف الجامعى وذلك عن طريق استخدام صحائف تقويم معتمدة من مكتب التربية العملية.

٤- إعداد فرص متساوية للطلبة لاستخدام التقنيات التربوية المتوفرة فى المدرسة عند قيامهم بالتدريس.

٥- ترتيب جدول للطلبة لكى يتمكنوا من مشاهدة دروس زملائهم والمدرسين الأصليين فى المراحل والمواد الدراسية المختلفة لزيادة الفائدة ولتحقيق تكامل الصورة للتدريس.

٦- إيجاد أداء وصل بين طلبته من جانب وأعضاء هيئة التدريس وإدارة المدرسة من جانب آخر لتعميق التفاهم والتعاون بين الطرفين، وتكوين بعد آخر فى إعدادهم للتدريس وهو تكوين الحس المهنى من خلال تبادل الآراء مع زملاء المهنة.

٧- التخطيط لتوضيح الأنظمة واللوائح التى تصدرها وزارة التربية وذات العلاقة الكبيرة بالطالب المعلم أو بما سيكون له أثر على التدريس، ويتم ذلك عن طريق تنظيم حلقات دراسية يشارك فيها أشخاص مسئولون من وزارة التربية ممن لهم دور فى صدور تلك القرارات.

٨- الاضطلاع بدور قيادى فى تطوير برنامج التربية العملية بإبداء الملاحظات وإجراء البحوث التى ستؤدى إلى تحقيق فائدة أشمل وأكمل وتزيد من فعالية برنامج إعداد المعلمين بكلية التربية.

كما قدم الكثيرى ١٩٨٧ قائمة فى دراسته تعتبر أكثر شمولية وتفصيلاً للأدوار والأنشطة التى يجب أن يقوم بها المشرف التربوى والتى تركز فى النقاط التالية وهى كالتالى:

١- مقابلة طلاب التربية العملية قبل توجههم للمدارس، لكى يختاروا معاً المداس التى تتناسب مع ميولهم ورغباتهم واستعداداتهم.

٢- نتيجة لهذه المقابلة يستطيع أن يحدد نوع الأنشطة والواجبات والعبء الدراسى الذى سيتحمله الطالب المعلم.

٣- مساعدة الطلاب المعلمين على فهم الواجب المطلوب منهم.

٤- إرشاد الطلاب المعلمين إلى أفضل الطرق لاتصالهم بمدارس التطبيق.

٥- توضح أهمية تكيف الطالب المعلم مع البيئة المدرسية.

٦- الاتفاق مع المعلم المتعاون ومدير المدرسة على الدور الذى يقوم به كل منهما لمساعدته فى إنجاز عمله.

٧- مساعدة الطلاب المعلمين على اختيار الأنشطة المناسبة لكل موضوع.

٨- مساعدتهم على حل المشكلات التى تعترض طريقهم أثناء التطبيق.

٩- توجيههم ومساعدتهم لتحقيق النمو المستمر فى مهارات التدريس.

١٠- مشاهدة تدريسهم فى فصول عديدة.

١١- دراسة كراسات تحضير دروسهم، والتقارير التى يكلفهم كتابتها.

١٢- عقد حلقات نقاش فردية وجماعية لتوضيح مستوياتهم وتقدمهم وتزويدهم بالاقتراحات الضرورية.

١٣- توجيه المعلم المتعاون لاستخدام أفضل الطرق لتوجيه الطالب المعلم وتقويم أدائه.

١٤- العمل مع المسئولين فى الكلية لتحسين برامج إعداد المعلمين.

١٥- القيام بوظيفة ضابط الاتصال بين الكلية والمدرسة حيث يقوم بتوضيح أهداف وبرامج ومسئوليات كل منهما تجاه الأخر.

١٦- القيام بدور رجل العلاقات العامة فى الحفاظ على العلاقات الجيدة بين الكلية ومدارس التطبيق، فعمله يحتم عليه توثيق الصلات بين المسئولين فى المدارس لكى يحافظ على استمرارية التعاون والتقارب بين الكلية

والمدارس. كما أنه يقوم بدور المفاوض فى حل المشكلات والتغلب على نقاط الخلاف التى تظهر نتيجة لوجود الطالب المعلم فى المدرسة.

١٧- وأهم المسئوليات التى يقوم بها مشرف الكلية هو الإشراف الإكلينكى حيث يقوم بتوجيه الطالب المعلم لتحسين أدائه فى التدريس فيقوم بتشخيص المشكلات والصعوبات التى تعترض سبيل الطالب المعلم داخل الصف أو المدرسة ومن ثم يقدم العلاج والحلول لهذه المشكلات والصعوبات معتمداً فى ذلك على خبرته وتجاريه ومحاولته المستمرة لتحسين أداء المعلم.

ويتحتم على المشرف أن يكون على دراية بأدواره التى يجب عليه القيام بها تجاه الطلاب ومدرسة التدريب وإدارة الكلية، ومعرفة الموقات والصعوبات التى تعوق قيامه بتلك الأدواء لمحاولة حلها والتغلب عليها وذلك للارتقاء بالتربية العملية والعمل على تحسينها وتطويرها لتحقيق الأهداف الموضوعة والتى أنشئت من أصلها ضماناً لإعداد طالب كلية التربية إعداد جيد لمزاولة مهنة التدريس.

عاشراً : واجبات المشرف التربوى خلال عملية الإشراف :

يمكن تحديد أهم واجبات المشرف التربوى خلال عملية الإشراف بما يلى:

١- تزويد المعلم ببعض المعلومات العامة المرتبطة بعملية الإشراف:

يجب على المشرف التربوى عقد اجتماع مع المعلم قبل القيام بعملية الإشراف قبل البدء بالتدريس وإبلاغه بكل ما يتصل بعملية الإشراف من حيث الهدف من عملية الإشراف، النموذج المستخدم فى عملية الإشراف، المهارة التدريسية المراد ملاحظتها الأسلوب المستخدم لتدوين البيانات.

ويمكن للمشرف التربوى فى خلال هذا الاجتماع المرور على الجوانب الإيجابية والسلبية للموقف التعليمى السابق للمعلم لتذكيره به، وإن هذا اللقاء يجعل المعلم يشعر بأن المشرف لا يهدف التفتيش عليه وتصيد أخطائه بقدر ما يهدف إلى الارتقاء بكفاءته المهنية.

٢- التعرف إلى الهدف من الدروس (موضوع الدرس):

من الواجبات الهامة التى يجب أن يقوم بها المشرف التربوى قبل ملاحظة المعلم أثناء التدريس الإطلاع على خطة التحضير ودراسة الهدف من الموقف التعليمى وكيفية تحقيقه، إضافة إلى جميع مكونات الخطة، ويمكن للمشرف فى هذا الجانب اقتراح بعض الملاحظات على خطة التحضير بهدف تطويرها.

٣- عدم التدخل فى الموقف التعليمى إلا عند الضرورة:

يجب على المشرف التربوى أن يتعرف على انه من الأفضل أن لا يتدخل فى الموقف التعليمى إلا عند الضرورة، والضرورة فى هذا الجانب عندما يشعر المشرف بأن الموقف لا يتوفر فيه أدنى عوامل الأمن والسلامة، إن إيقاف الدرس والتدخل فيه باستمرار يساعد على زيادة نسبة القلق لدى المعلم وزعزعة ثقته بنفسه إضافة إلى تشتت أفكار المعلم وتنظيمها.

٤- استخدام النظم الموضوعية لتجميع البيانات:

أنه على المشرف التربوى استخدام أحدث النظم المستخدمة لملاحظة وتقويم سلوكيات المعلم ومهارات التدريس، إن هذه النظم تقدم للمعلم صورة واضحة وموضوعية عن مجريات الموقف التعليمى والجوانب الإيجابية والسلبية لهذا الموقف.

على سبيل المثال يمكن لهذه النظم من تحديد نسبة الوقت المستغرق فى التدريس وعدد تكرارات التغذية الراجعة المقدمة وزمن التعليمات والتنظيم.

إن هذه البيانات تفيد المعلم والموقف التعليمى بشكل أكبر من البيانات العامة غير الموضوعية المستخدمة فى طرق الإشراف التقليدية ويجب على المشرف التنويع باستخدام أساليب الإشراف انطلاقاً من أن كل أسلوب يحقق جانب معين من عملية الإشراف.

٥- تقديم التغذية الراجعة للمعلم مباشرة:

يمكن أن نحصل من خلال عملية الإشراف على ثلاثة أنواع من البيانات هى كالتالى:

١- بيانات موضوعية.

٢- بيانات قصصية.

٣- بيانات على هيئة قوائم التقدير.

ويمكن لهذه البيانات أن تبين للمشرف التربوى الصورة العامة عن جوانب الموقف التعليمى ويفضل أن يقوم المشرف بتزويد المعلم بالتغذية الراجعة مباشرة وفوراً عقب الانتهاء من الموقف التعليمى وإلا تتأخر ساعات أو أيام، لأن أثر هذه التغذية الراجعة والملاحظات سوف يتناقص تناقصاً كبيراً بمرور الزمن، فضلاً عن ذلك ينبغى أن تكون الملاحظات مرتبطة بكفايات التدريس وموثقة ببعض البيانات الرقمية.

على سبيل المثال أن الزمن الفعلى كان ١٥٪ من زمن الحصة.

٦- تزويد المعلم بنسخة من تقرير الملاحظة:

من الضرورى أن يستخدم المشرف التربوى استمارة مقننة لتقويم المعلم أثناء الزيارات وأن تسلم له نسخة منها بعد الانتهاء من تقويم الموقف التعليمى بالإضافة إلى نسخة من تقرير الزيارة إن هذا التقرير يفيد المعلم فى التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية للموقف التعليمى حتى يتجنبها فى المواقف التعليمية

القادمة ، إضافة إلى أنه يمكن الاستفادة من هذا التقرير فى اللقاء الذى يعقد مع المشرف لاحقاً.

الحادى عشر : مسئوليات ومهام المشرف التربوى فى التربية العملية :

لقد تحددت أهم مسئوليات ومهام المشرف التربوى فى العديد من الدراسات فقد حددت قائمة لانج Lang بجامعة أنديانا ١٩٨٠ الأدوار التى يقوم بها المشرف التربوى أثناء التربية العملية فى التالى:

١- تقديم المهام المطلوبة والنشاطات من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
٢- توضيح أهداف التربية العملية لكل من الطالب المعلم والمعلم المتعاون ومدير المدرسة.
٣- القيام باختيار المعلمين المتعاونين الأكفاء وكذلك توزيع الطلاب المعلمين على مدارس التطبيق.
٤- عقد اجتماعات مع الطلاب المعلمين لشرح أهداف التربية العملية وأهميتها فى صقل مهارتهم التعليمية.
٥- مساعدة الطالب المعلم فى اكتساب مهارة التدريس من خلال التوجيه والملاحظة والمناقشة.
٦- شرح احتياجات الطالب المعلم للمعلم المتعاون ودعمه فى سبيل تحقيقها.
٧- التعاون مع زملائه من أجل تحسين برامج إعداد المعلم.
٨- الحرص على عمل بحوث ميدانية لحل المشاكل الميدانية فى التربية العملية.
٩- تحديد الدرجة النهائية للطالب المعلم بعد استشارة المعلم المتعاون.

كما قام موريس ١٩٨١ بجامعة تكساس بتحديد المهام التالية:

١- بناء علاقات جديدة مع المعلم المتعاون وإدارة المدرسة.
٢- شرح أهداف التربية العملية وفلسفتها لكل من المعلم المتعاون وإدارة المدرسة.
٣- شرح النظام المدرسى للطلاب المعلمين ومساعدتهم على الانسجام فى البيئة المدرسية.
٤- اختيار المعلمين المتعاونين ذوى الكفاءة التدريسية الجيدة.
٥- شرح احتياجات الطالب المعلم للمعلم المتعاون وما يتوقع منه.
٦- التركيز على عقد اجتماعات مع الطالب المعلم قبل وأثناء التطبيق.
٧- القيام بملاحظة أداء الطلاب المعلمين التدريسية وتقديم تغذية راجعة لهم فى ضوء الملاحظات الميدانية.
٨- القيام بإعداد تقرير نهائى عن كل متدرب وتحديد مواطن الضعف والقوة.
٩- الاحتفاظ بالنشاطات التدريبية التى يقوم بها الطلاب للاستفادة منها.
١٠- التركيز على أهمية القيام الفاضلة والأمانة العلمية فى سلوك الطالب المعلم وتعامله مع مدرسة التدريب ومع المسئولين فيها.
١١- حث المسئولين فى مدرسة التطبيق على تقديم الاقتراحات لتطوير برامج التربية الميدانية.
١٢- عقد اجتماعات شبه دورية مع المعلم المتعاون ومعلم الفصل للتعرف على أداء الطالب المعلم وتقديم الوسائل التى تنمى مهارته التدريسية وحسن أدائه .

وقد حدد أيضاً دليل التربية الميدانية بكلية التربية جامعة الملك سعود دور المشرف التربوى فى الآتى:

١- مساعدة الطالب المعلم على الانسجام مع الجو المدرسى.
٢- يعد المشرف التربوى حلقة الاتصال بين الكلية ومدرسة التدريب.

٣- مساعدة الطالب المعلم فى تحضير الدروس واختيار طرق التدريس والوسائل التعليمية المناسبة.
٤- زيارة الطالب المعلم بمعدل مرة كل أسبوع.
٥- ملاحظة أداء الطالب المعلم والاتجاه نحو التغذية الراجعة على ضوء الملاحظات التى تم رصدها.
٦- الإطلاع على دفاتر التحضير بشكل دورى وملاحظة انتظامه فى مدرسة التدريب.
٧- تقييم أداء الطالب المعلم فى نهاية الفصل الدراسى فى ضوء الملاحظات خلال الفصل الدراسى.
٨- حل المشكلات والصعوبات التى يتعرض لها الطالب المعلم أثناء فترة التدريب.
٩- الحرص على مشاركة الطالب المعلم فى الأنشطة المدرسية.

هذا وقد حدد دليل التربية العملية بجامعة الأزهر مهام ومسئوليات المشرف التربوى فى النقاط التالية:

١- إن المشرف الجامعى يشكل حلقة الوصول بين كلية التربية من جهة وبين إدارة مدرسة التدريب ومعلميها من جهة أخرى ولذا فإن تعاونه مع القائمين على التدريب فى المدارس المضيفة يسهم بشكل كبير فى إنجاح برنامج التربية العملية.
٢- يعمل المشرف الجامعى على خلق اتجاهات إيجابية لدى الطالب المعلم نحو مهنة التعليم.
٣- تزويد الطالب المعلم بقائمة من أنماط السلوك التعليمية التى يتوجب عليه ملاحظتها ورصدها خلال حصص المشاهدة ويفضل استخدام نموذج للمشاهدة ينسجم مع مادة التخصص التى يدرسها الطالب المعلم.

٤- مساعدة الطلاب فى التخطيط للدروس وتنفيذها وقد يتطلب ذلك عقد جلسات تسبق التدريس الفعلى لمناقشة أداء الطالب المعلم، بالإضافة إلى حضور عملية التدريس نفسها.

٥- يزود الطلاب المعلمين بالتغذية الراجعة حول أدائهم كما يتداول معهم بشأن مشاكلهم بصفة عامة محاولاً حلها بالتعاون مع مدير المدرسة والمعلم المتعاون.

٦- ينسق مع المعلم المتعاون حول كافة الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية سواء كان ذلك من حيث التخطيط أو وضع الأهداف أو تنفيذ الدرس أو تقييمه تجنباً لما قد ينشأ لدى الطالب المعلم من تباين فى أساليب التوجيه.

٧- تزويد الطالب المعلم بقائمة من المعايير التى يستخدمها سواء فى مناقشة الأداء الصفى للطالب أو فى التقويم النهائى لهذا الأداء.

٨- التعرف على قضايا التربية العملية ومشاكلها فى المدارس المضيفة محاولاً معالجتها ما أمكن وإطلاع مكتب التربية العملية على ذلك.

٩- الاشتراك فى تقويم الطلاب المعلمين الذين يتولى الإشراف عليهم بما ينجم مع تعليمات مكتب التربية العملية.

ويمكن إجمالى مهام ومسئوليات المشرف التربوى فى الجوانب التالية:

أولاً: الجانب الإنسانى:

حيث يقوم المشرف التربوى بالعمل على خلق جو ودى أساسه الألفة والتعاطف كما يشجع التعاون والمشاركة، ويتشاور مع الطلاب والمعلمين ومديرى مدارس التدريب على اتخاذ القرارات وجوانب العمل المدرسى، ويبذل جهده فى الاتصال بمسئولى المدرسة والكلية لحل مشكلات الطلاب.

ثانياً : الجانب التنظيمي :

عن طريق عقد لقاءات مع الطلاب ومسئولى المدرسة لشرح وتوضيح الأهداف وكتابة بعض الإرشادات لتطبيق المنهج واقتراح التعديلات المناسبة للأهداف من واقع خبرته وفى ضوء التجربة وما ينتج عن التطبيق الميدانى والعمل على تكوين اتجاهات إيجابية لدى الطلاب نحو مهنة التدريس.

ثالثاً : الجانب المالي والإداري :

وترتكز حول الاتصال بالمسئولين وكيفية استخدام الإمكانات البشرية ووضع خطة لعمل ملفات وسجلات والتقويم، وتقديم اقتراحات حول المكافآت المالية والتنسيق بين إدارة المدرسة وإدارة الكلية.

رابعاً : الجانب الفني :

وفيه يقوم بالإشراف على الجدول المدرسى واستخدام الوسائل التعليمية والإشراف على عمل المعلم وتقدمه المهنى، ومناقشة الطلاب فى المشكلات التى تواجههم طرق تحسين وتطوير المناهج وكذا توزيع المعلمين والطلاب فى الفصول بالإضافة إلى الإرشادات التربوية والدروس التوضيحية.

خامساً : الجانب التقويمي :

ويشمل تقويم الخطة التربوية فى ضوء أهداف التربية العملية وتقويم أداء الطلاب وإشراك المعلم المتعاون ومدير المدرسة فى عملية التقويم، واستخدام طرق وأساليب تربوية مناسبة عند تقويم الطلاب، مع الالتزام بالموضوعية والتشاور الدائم مع المسئولين.

الثانى عشر : ممارسات المشرف التربوى فى نموذج الاتصال والتفاعل:

يمكن أن تنتظم ممارسات المشرف التربوى فى نموذج الاتصال والتفاعل فى ضوء عدد من الموجهات هى كالتالى:

- فى التعليم والتعلم:

١- التعليم مهنة من حق المعلم أن يمارسها بحرية.

٢- التعليم عمل طبيعى ليس محاطاً بالتوتر إذا وجدت البيئة المناسبة.

٣- أن أفضل وسائل الرقابة والإشراف هى الإشراف الذاتى من المعلم.

٤- إذا حصل المعلم على الثقة والحرية أمكن أن يوجه نفسه ذاتياً.

- فى السلطة والضبط:

١- يتطلب الإشراف التشاركى استخدام سلطة التأثير الشخصى، النزاهة والصرامة والثقة.

٢- تفويض السلطة إلى المعلمين يعطى المشرف موقعاً ممتازاً للتأثير والاتصال الإيجابى.

- فى الوقت:

١- ما يصرف من وقت فى تحديد الأهداف وتنظيم العمل الجماعى هو استثمار نتائج مستقبلية.

٢- العمل الفردى مع المعلمين من خلال الزيارات الصفية يجب أن لا يستهلك جزءاً هاماً من وقت المشرف التربوى.

- فى تحقيق النتائج:

١- يرتبط تحقيق النتائج فى ضوء وضوح الأهداف فى أذهان المعلمين ومشاركتهم فى وضعها.

٢- مسئولية تحقيق النتائج مسئولية جماعية لا تقتصر على المشرف التربوى وحده.

الثالث عشر : أساليب عمل المشرف التربوى :

هناك عدة طرق يمارس من خلالها المشرف التربوى مهامه الواسعة المتعددة ومن هذه الطرق ما يلى:

١- التقارير التى تخص المعلمين والمديرين والبناء والتجهيزات.
٢- الزيارات الميدانية للفصول فى المدارس وهى تتنوع ما بين زيادة توجيهية للمعلم وأخرى تقويمية وثالثة مراجعة ورابعة تعليمية.
٣- الدروس النموذجية أو التطبيقية أو التوضيحية.
٤- الدورات التدريبية ودرس العمل.
٥- تبادل الزيارات بين المعلمين وإلقاء المحاضرات وتوزيع النشرات.
٦- إجراء البحوث والتجارب وتنظيم اللقاءات بين المعلمين والمديرين.
٧- المقابلات الفردية بين المعلمين.

الرابع عشر : القصور فى الإشراف التربوى :

يوجد هناك قصور شديد يتمثل فى النواحى التالية:

١- إسناد مهمة الإشراف فى بعض الكليات لبعض المشرفين من أصحاب التفهم المحدود مما يعنيه الإشراف التربوى ومجالاته وإجراءاته ومهاراته التى يجب أن يتبعها أو يعمل بها كل من تناط به هذه المهمة التربوية، الأمر الذى تحول معه الإشراف إلى مجرد زيارة أو زيارتين للطالب المعلم بغرض تقويم أدائه وإعطاء الدرجة وينتهى الأمر عند هذا الحد.

٢- ترتب على عدم الأخذ بالشروط والضوابط المحددة لاختيار المشرفين التربويين فى بعض الكليات وجود المشرف المبتدئ الذى تنقصه بعض الكفايات الإشرافية والتى تنعكس سلباً على أدائه، ضمن الممارسات التى مازالت قائمة تعيين المشرفين التربويين طبقاً لبعض المعايير التى يصعب الاعتماد عليها، كسنوات الخبرة فى التعليم أو سنوات العمل الإدارى أو الدرجة العلمية الحاصل عليها، ممن يستطيع التأكيد على أن هذه العوامل

وغيرها إذا ما توافرت فى الفرد يمكن أن يكون مشرفاً تربوياً ناجحاً قادراً على إحداث التغيير فى الطلبة المعلمين.

٣- عدم الاستفادة من بعض الأساليب الحديثة المتبعة فى كثير من الدول للتغلب على مشكلة الإشراف وجعلها أكثر جدوى وفائدة، ونعنى بذلك أسلوب المعلم المتعاون الذى يمكن أن يختار من بين المعلمين المجيدين بالمدرسة ويكلف المشاركة مع المشرف بتوجيه الطالب المعلم للاستفادة من خبرته من ناحية ومن كونه مقيماً فى المدرسة من ناحية أخرى.

٤- عدم وجود عدد كاف من المشرفين التربويين فى بعض التخصصات ببعض الكليات أدى إلى الأخذ بنظام الندب الخارجى فتندب الكلية موجهن متخصصين فى المادة العلمية دون أن تتوفر لديهم الخلفية العلمية التربوية مما يؤدى إلى عدم وجود اتفاق عام على المبادئ الأساسية للتدريس.

٥- تركيز بعض المشرفين على جانب دون سواه من جوانب التربية العملية كأن يهتم أحدهم بالمادة العلمية دون الاهتمام بموقف الطالب المعلم فى الفصل واهتماماته بديناميات التدريس، وذلك لعدم وجود وحدة فكر تربط بين المشرفين فى أغلب الأحيان.

٦- اختلاف مستوى تقدير الدرجات من مشرف لآخر، حيث أن هذا المستوى شخصى يستند إلى أسس عامة متفق عليها، ولذا يختلف المستوى كرماً أو تغييراً فتختلف درجات مجموعة مشرف عن درجات غيره من المشرفين.

الفصل الخامس
الإشراف الفنى

مقدمة

أولاً : مفهوم الإشراف الفنى

ثانياً : وجهات النظر حول مفهوم الإشراف الفنى

ثالثاً : السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفنى

رابعاً : أهداف الإشراف الفنى

خامساً : مبادئ الإشراف الفنى

سادساً : ضرورة الإشراف الفنى

سابعاً : وظائف الإشراف الفنى

ثامناً : خصائص وسمات الإشراف الفنى

أ- خصائص الإشراف الفنى

ب- سمات الإشراف الفنى

تاسعاً : مجالات الإشراف الفنى

عاشراً : أنماط الإشراف الفنى

الحادى عشر : أساليب الإشراف الفنى

الثانى عشر : ديمقراطية الإشراف الفنى

الثالث عشر : ما يجب على المشرف الفنى

الفصل الخامس
الإشراف الفنى

مقدمة :

إن تراكم المعرفة وتعدد الخبرات وتدخلها والحاجة الملحة للتعليم وخاصة فى الثمانيات ، يتطلب منا تنسيق هذه الخبرات وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف فى ضوء الخبرات الجديدة ، ولقد أصبح من الضرورى أن نقرر لكل نظام مدرسى ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس .

ويمكن اعتبار عملية الإشراف أداة فعالة تنعكس على المجتمع ، كما أنها انعكاس لما هو موجود فيه ، وفى حالة اعتبارها جزءا من عملية التدريس فإنه يمكن أن لها تأثيرها فى تشكيل الفرد والمجتمع ، ولأن عملية الإشراف ليست سلطة عملية ارتجالية. فينظر إليها على أنها خدمة وظيفية من خلالها يستطيع الموجهون أن يعملوا الأفراد والجماعات ، كما أن تراكم المعرفة وتعدد الخبرات وتدخلها والحاجة الملحة للتعليم وخاصة فى الثمانيات ، ويتطلب منا تنسيق هذه الخبرات وبناء حياة إنتاجية من أجل التكيف فى ضوء الخبرات الجديدة ، ولقد أصبح من الضرورى أن نقرر لكل نظام مدرسى ماذا ندرس وكيف نقوم بعملية التدريس ،ولكى تكون عملية الإشراف ذات مغزى وفائدة للقائمين عليها وللمعلمين تحت التدريب والمعلمين والمدربين والمدارس والجامعات فمن الضرورى أن نقوم على إطار نظرى ومقبول ومعقول ، يضع اعتباره المحتوى والبرامج والأهداف الواضحة والإجراءات وطرق قياسها .

ونظرا لعملية الإشراف الفنى هى العملية التربوية والدور الذى يقوم به فى الارتقاء بمستوى الخدمة التعليمية فمن الضرورى العناية باختيار المشرفين الفنيين وحق مشكلة الاختيار للوظائف القيادية فى مجال التربية والتعليم الأولى

الأساسية التى لو أمكننا التغلب عليها لفتح الطريق سهلا ممهدا أما منا لعلاج المشكلات الأخرى

أولا: مفهوم الإشراف الفنى.

لقد تعددت التعاريف التى تناولت مفاهيم الإشراف الفنى فى معناه ومن اهم هذه التعاريف ما يلى:

يعرف الإشراف الفنى على التعليم بأنه المجهود الذى يبذل لاستشارة توجهيه وتنسيق وتوجيه النمو المستمر للمعلمين فى المدرسة فرادى وجماعات وذلك ولكى يفهموا وظائف التعليم فيها أحسن ويؤدوها بصورة أكثر فعالية حتى يصبحوا أكثر قدرة على استشارة وتوجيه النمو المستمر لكل تلميذ نحو المشاركة الذاتية فى بناء المجتمع الديمقراطى الحديث.

ويعنى هذا أثر الفرد الكلى من الإشراف الفنى هو تحسين تربية النشر وبهذا يحاول الإشراف الفنى إنشاء برامج تعليمى أكثر ملائمة لحاجات التلاميذ فى مجتمع ديمقراطى حديث وتوفير المادة والطريقة التى تمكن الأطفال من التعلم على نحو أكثر سهولة وفعالية أو بمعنى أخر الإشراف على تحسين المواقف التعليمية والعلمية فالمشرف الفنى إذن قائد تربوى يعمل كمرشد ومستشار للمعلمين ومثير لنشاطهم فى محاولتهم لتحسين العملية التعليمية .

كما يعرف أيضا الإشراف الفنى بأنه هو عملية توجهيه وتقويم ناقد للعملية التعليمية التربوية والنتيجة الأخيرة للإشراف يجب أن تكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن.

كما يقصد أيضا بالإشراف الفنى بأنه هو بيان أوجه النشاط الفنى التى تختص أولا ومباشرة دراسة وتحسين الظروف التى تحيط بالمعلمين وبتعليم التلاميذ وغيرهم.

ويعرف أيضا الإشراف الفنى بأنه الوسيلة التى يتم بها تقيم وتقدير جهد المعلم فى العملية التعليمية من خلال ما يقوم به من أعمال متنوعة ذات صلة بمادة تخصصه مع تهيئة الظروف المناسبة لأداء عمله بنجاح.

كما يعرف أيضا الإشراف الفنى بأنه تنسيق وإثارة اهتمام وتوجيه المعلمين بقصد توجيه نحو التلاميذ لتتهمكوا من المشاركة بصورة فعالة فى بناء المجتمع الذى يعشون فيه.

وإن الإشراف الفنى مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على النمو الذاتى حتى يصبحوا أكثر فعالية فى تحقيق الأهداف التربوية .

وبذلك يشمل الإشراف الفنى مجموعة من الأنشطة التى تحدث فى الفصل الدراسى فهو يتعلق بتحسين العملية التعليمية وأدوات التعليم من خلال الملاحظة المباشرة للمعلمين والتلاميذ فى تفاعلهم مع البيئة بالإضافة إلى ذلك ضرورة الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس .

وبالإضافة إلى هذه التعارف يمكن توضيح الإشراف الفنى على النحو التالى الإشراف الفنى هو مقدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التى تؤثر فى عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التى تكفل لكل تلميذ أن ينموا نموا مطردا وفق ما تهدف إليه للتربية المنشودة .

ومن الواضح والمعلوم أن العملية التربوية والتعليمية تتأثر بالمجتمع وأوضاعه وظروفه السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية والثقافية.

وبذلك فإن الإشراف الفنى باعتباره جزء من العملية التربوية والتعليمية فلابد أنه يتأثر بتلك الظروف التى تتفاعل وتوجه الحياة فى المجتمع أي أن الإشراف الفنى يتأثر بطبيعة المجتمع من حيث ممارسة عمليات الإدارة مركزية كانت أو لامركزية كما يتأثر أيضا بأنماط الإدارة المدرسية وممارستها

بنوعية القائمين عليها من حيث الاهتمام بالنواحى الفنية أو أعقالها أو تلازم اهتمامها بالجابية الاداري والفنى.

يعرف هارولد سيرين الإشراف الفنى بأنه هو بيان أوجه النشاط التى تخص أولا ومباشرة بدراسة وتحسين الظروف التى تحيط بالمعلمين وبالتعليم التلاميذ وغيرهم .

ويعرف ويلزم الإشراف الفنى هو نوع من أنواع النشاط وجه لخدمة المدرسين وإطلاق قدراتهم الكامنة بتذليل ما يعترضها من عقبات ومساعدتهم القيام بواجبهم فى صورة أكمل

وقد عرف أيضا مالونمرنى الإشراف الفنى يجب أن تكون تزويد التلاميذ بخدمات تعليمية أحسن.

ومن التعريفات السابقة يعرف الإشراف الفنى بأنه خدمة فنية تعاونية تهدف إلى دراسة الظروف التى تؤثر فى عملية التربية والتعليم والعمل على تحسين هذه الظروف بالطريقة التى تكفل تلميذ أن ينمو نموا مطردا وفق ما تهدف إلية التربية المنشودة

ومن خلال هذا التعريف نجد أن الإشراف الفنى يتضمن

١- مقدمة تربوية

فالمشرف الفنى يقوم بتوجيه المعلم وإرشاده ويعمل على إعداد الظروف لنمو المهنى ونمو تلاميذ فى الاتجاهات السلمية

٢- عملية تعاونية

فالمشرف والمعلم زميلان فى المهنة يتعاونان فى العمل لتحقيق أهداف المدرسة فى جو من الاحترام والحب المتبادل

٣- خدمة اجتماعية

فالمشرف الفنى يجب ألا يوجه كل عناية نحو المدرس وطريقة تدريسه فحسب بل ينبغى أن يهتم أيضا بدراسة العوامل التى تسير عملية التعليم ومن بينها العوامل المتعلقة بالتلاميذ خارج المدرسة لظروفهم المنزلية أو عدم قدرتهم على التكيف الاجتماعى فى المدرسة وهذه العوامل التى تؤثر فى عملية التعليم تتطلب فى دراستها ووضع الحلول لها معاونة المشرف الفنى وتوجهاته

٤- وسيلة لتحقيق أهداف التربية

فالمشرف الفنى يعمل مع المعلم لتحقيق الأهداف المنشودة من التربية فكثير ما يحقق المدرس فى توجيه دراسة لتحقيق هدف تربوى معين بسبب قلقة على إنهاء القرار أو عدم نجاح تلاميذ فى الامتحان ومهمة المشرف الفنى هنا تتطلب معاونة المعلم على فهم أغراض تدريس مادته فهما يمكنه من تحقيق الأهداف التربوية العامة التى يعمل على إنجازها

ثانيا: وجهات النظر حول مفهوم الإشراف الفنى

هناك كثير من المقترحات المرتبطة بالإشراف الفنى عبر السنين ومازال التدخل والالتباس والغموض موجودا فى هذا المجال كذلك عدم تحديد الأدوار الفعلية لمن يقوم بوظيفة الإشراف والمشرفين ومفتاح مكونات وظيفتهم ، وكم من السلطة يجب أن يمتلكو وما نوعية العلاقة التى يجب أن تكون بين المديرين والمعلمين بالإضافة إلى ذلك هل الإشراف ينظر إلية على أن له دوراً خاصاً أم أنه عملية مكونة من عدة أدوار .

وهناك كثير من الجمل والفقرات فى مجال الإشراف الفنى والتى تعتبر مكونات أساسية لمفهوم الإشراف وهناك أيضا وجهات نظر مختلفة مختارة من المؤلفين فى مجال الإشراف منها :

- قد حدد بين هارز Ben Harris الإشراف على أنه الشئ الذى تفعله المدرسة فى النواحى الشخصية فى تعاملها مع الكبار والأشياء لأجل البقاء والحفاظ على صورتها أو تغير العمليات المدرسية التى يكون لها تأثير مباشر فى عمليات التدريس لرفع وترقية تعليم التلميذ والإشراف له علاقة وثيقة بالتعليم والتلميذ ، ويعتبر الإشراف وظيفة رئيسية لأجل إدارة وتنظيم المدرسة وليس واجبا أو أداء أو وظيفة معينة أو إقامة تكنيك معين .

إن الإشراف على التعليم يكون موجها فى المقام الأول إلى الحفاظ على بقاء النظام فى المدرسة وفى نفس الوقت إلى تحسين عملية التعليم والتعلم فى المدرسة .

يرى كامبل ويلز Kimball willes إن الإشراف هو مجموعة من الأنشطة للبرنامج المدرسى لكل المستويات التى تصمم لتحسين العملية التعليم والتعلم فى المدرسة .

ولقد وصف المشرفين على النمو التالى :

١- إنهم رسل يساعدون فى إقامة الاتصال
٢- يساعدون الأفراد فى سماع بعضهم البعض
٣- هم يخدمون الآخرين فى توفير الرضا والطمأنينة لهم
٤- يخدمون كرابطة ليكونوا حلقة وصل بينهم وبين الآخرين الذين لهم مشكلات مشابهة .
٥- يحثون أعضاء هيئة التدريس على أعطاء أفكار جديدة والمشاركة الفعالة ومساعدتهم ومساندتهم لأجل تجريب أشياء جديدة .
٦- انهم وسيلة لتنفيذ الأفكار وإيجاد الأنفاق فى حالة تقديم أفكار جديدة
٧- إنهم يستمعون للمقترحات الفردية والمتعلقة بمشاكلهم .

ويوصون بمصادر أخرى ربما تساعدهم هذه المصادر فى البحث عن حل لمشاكلهم إنهم يحضرون إلى المعلمين فى صورة فردية واثقة تمام الثقة توافر مواد تعلميه مقترحات بناءة ، وشعورهم أبعد من ذلك فهم يعتقدون أن الدرسين يملكون النظام المدرسى ويستطيعون الحفاظ علية ، وقد أوصوا بأن ينشط أمتيحان الإدارة المدرسية أعضاء هيئة الإدارة المدرسية إنهم يمدون بالخبرة فى عمليات جماعية ويمدون بأنماط مقبولة من السلوك وبناء العلاقات الاجتماعية السهلة إنهم فوق كل هذا ، قادرون على مساعدة الأفراد لكى يتقبل بعضهم البعض الأفراد وذلك لأنهم يعرفون جيدا أن قيمة الفرد تنمو من خلال تفاعله مع الآخرين ، ومن خلال ذلك يمدد نهم بالمناخ الإنفعالى المثالى المناسب لأجل نمو التلميذ .

لقد أصبح دور المشرف مساندا ومساعدا ومشاركا كأفضل عن انه عملية توجيه ويمتلك المشرف سلطة كبيرة ، ولكنة يستخدمها بطريقة أخرى إنه يستخدم السلطة مركزة لترفية وتحسين الأداء من خلال الشعور بالمسئولية المفترضة أو المخولة له والقدرة على الابتكار فضلا عن استخدامها من خلال الاعتمادية والمطابقة .

- ويعتبر وليم بيرتن William Burton ولى بيركى Lee Brueknes من أهم الرواد الذين أسهموا فى مجال الإشراف . خاصة فى تحديد المبادئ أو الأسس التى تتعمق علية الإشراف .

ثالثا: السمات الخاصة بفلسفة الإشراف الفنى.

تتم فلسفة الإشراف الفنى بالسمات والخصائص التالية :

١- الإيمان بقيمة كل فرد فى الجماعة واحترامه لذاته والعمل على تنمية الفرد والجماعة إلى أقصى حد تسمح به قدراته واستعداداته

٢- الاتصاف بالشمول فيتضمن جميع الخبرات الدراسية وكل العوامل التى تتفاعل مع التلميذ ويأخذ فى الاعتبار كل ظروف الموقف التعليمى

٣- الإيمان بالقيادة التربوية الرائدة وممارسة مسئوليات القيادة إلا التوجيه الاستبدادى فى إطار من العلاقات الإنسانية السليمة .

٤- احترام الاختلافات فى الأراء بالنسبة للمشكلات والاعتراف بالتكامل العقلى وضمان حق الأفراد فى التعبير عن أرائهم بحرية.

٥- الثقة فى استعداد المعلمين للنمو وقدرتهم على المشاركة فى توجية أنفسهم بالقيام بعملية التقويم الذاتى .

٦- استخدام الأساليب الديمقراطية فى تشكيل السياسات والخطط و الأهداف واتخاذ القرارات .

٧- توجيه جو من التعاون الديمقراطى.

٨- استخدام الطريقة العلمية والتجريب لحل المشكلات التربوي ولزيادة النمو المهنى لأعضاء هيئة التدريس.

رابعا: أهداف الإشراف الفنى

من أبرز ما يهدف إليه الإشراف الفنى مايلى:

١- الارتفاع بمستوى أداء المعلم ومعاونته على النمو العلمى والمهنى.

٢- تقديم الخبرات الناجحة ومعالجة الإحصاء فى الأداء.

٣- تقويم عمل المعلم فى مجال تخصصه.

٤- العمل على تطوير العملية التعليمية.

ولعل تحقيق هذه الأهداف تقتضى أن تكون لدى المشرف الفنى ومن يضطلع بمهام الإشراف الفنى الخبرة الكافية والكفاءة الفنية بالإضافة إلى

المؤهلات الدراسية التى تتناسب مع ما يقوم به من عمل إلى جانب تمتعه بالصفات الشخصية التى تمكنه من أداء عملة بنجاح وإلى من بينها.

١- سعة الأفق.

٢- الاطلاع الواسع.

٣- التفتح الذهبى.

٤- النضج الفكرى.

٥- تقديره لمشاعر الآخرين.

٦- قدرته على الإقناع.

٧- القدرة على كسب احترام العاملين وثقتهم فيه.

كما يستهدف الإشراف الفنى تلك الأهداف التالية:

١- العمل على ما يكفل تحقيق الأهداف الاجتماعية والتربوية ويوجه المدرسين لمراعاتها.

٢- مساعدة المدرسين على الوقوف على أحسن الطرق التربوية والاستفادة منها فى تدريس مواردهم ، ومداومة إطلاعهم على كل جديد فى ميدان تخصصهم وتشجيعهم على إجراء تجارب جديدة والاشتراك فى الحلقات الدراسية والمؤتمرات التربوية وغير ذلك مما يساعد نمو المدرس مهنيا وعمليا.

٣- الكشف عن حاجات المدرسين وتكوين علاقات إنسانية بين هيئة التدريس فى رفع روحهم المعنوية ويعملوا متحمسين فى تحقيق أهداف المدرسة.

٤- احترام شخصية المدرس واحترام قدراته الخاصة ومساعدته على أن يصبح قادرا على توجيه نفسه وتحديد مشكلاته وتحليلها.

٥- مساعدة المدرسين على الاستفادة من البيئة المحلية والتعرف على مصادرها المادية والإنسانية كالأماكن التاريخية والمراكز الصناعية والمتاحف والحدائق وغيرها فما كل أولئك إلا معامل للبحث والدراسة والتنقيب.

٦- العمل على تنسيق البرامج التعليمية لتحسين العملية التربوية.

٧- مساعدة المدرس فى الحصول على ما يحتاج إليه من موارد وخامات ووسائل معينة على التدريس ففى مقدور المشرف الفنى أن يدل المدرس على مصادر الأفلام مثلا ويشجعه على استخدامها وفى مقدور موجة الأشغال مثلا أن يعين المدرس على استخدام خامات محلية بدلا من الخامات التى تعود المدرس أن يطلبها والتى قد يتعذر الحصول عليها ، كمالا يستطيع موجه العلوم أن يرشد المدرس إلى عمل بعض الأجهزة البسيطة بدلا من محاولة شراء الأجهزة الباهظة الثمن أو التى قد لا تتوفر فى الأسواق الحلية.

٨- تقويم أعمال التلاميذ فيستطيع المشرف الفنى أن يتفق مع المدرس على الأسس التى يقوم عليها تقويم أعمال التلاميذ ، وأن يناقشه فى أحسن وسائل التقويم ، كما أنه يستطيع أن يعين المدرس على تقويم نفسه ليتعرف على نواحى قوته فيدعمها ، ونواحى ضعفه فيعالجها.

خامسا: مبادئ الإشراف الفنى

قد لخصت موسوعة البحث التربوية المبادئ السنة كأساس يقوم عليها ومفهوم الإشراف الفنى الحديث وهى كالتالى:

١- يبنى الإشراف الجيد على أسس تربوية سليمة . نظرية وعملية تربط بين العلم والفلسفة والخبرة والواقعة.

٢- يتصف الإشراف الحديث بالديمقراطية.

٣- يتسم الإشراف الحديث بالابتكار والإبداع فى كشف الحقائق التربوية وعلاقتها القديمة وتطبقها على مواقف تعليمية معينة.

٤- يقوم الإشراف الفنى باستخدام سلسلة من أوجه النشاط التعاونى المنظم والتخطيط والتنفيذ.

٥- يعرف الإشراف الجيد بالنتائج التى يحققها.

٦- يسترشد الإشراف الفنى الحديث بالأهداف المهنية.

وقد أكد محمد زيدان على أهم مبادئ الإشراف الفنى كالاتى.

١- احترام شخصية الفرد.

٢- التعاون والإسهام والعمل الجماعى.

٣- المنافسة.

٤- تشجيع الخلق والإبداع.

٥- المرونة.

٦- الأسلوب العلمى وفى البحث التفكير.

وفى مجال أفراد المبادئ التى تتضمن أهداف الإشراف هى:

١- إن الهدف الرئيسى من عملية الإشراف هو تقدم وتحسين نمو التلميذ وبالتالى ينعكس ذلك بطريقة حتمية تنمية وتحسين المجتمع.

٢- إعطاء أو مساعدة القيادات فى القدرة على إعادة التكيف والقدرة على الاستمرار والتدرج من مستوى إلى مستوى أخر فى النظام المدرسى كذلك نقل محتوى خبرات التعليم إلى خبرات أخرى بمعنى الاستمرارية والقدرة على التكيف مع البرنامج الإشرافى.

٣- الهدف المباشر لعملية الإشراف هو إقامة جو محبب لعملية التعليم والتعلم.

- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة يعمل دائما على تحسين طرق التدريس لعملية التعلم.

- يخلق الإشراف جوا اجتماعيا ماديا سيكولوجيا بيئيا محببا لعملية التعلم.
- تكامل وتناسق كل الجهود لعملية الإشراف والاستمرارية فيها.
- يكون الإشراف عاملا مساعد أقيادة إلهاما فى تحرير الطاقات الإنسانية الخلاقة للعاملين فى الحقل التعليمى.

وقد أكد سرجوفانا Sergiovanni ١٩٨٣ على أن أهداف الإشراف الفنى على النمو التالى.

١- تنمية وتحسين أداء المعلم داخل الفصل وتوضيح جوانب النظام المدرسى وتنمية أداء معين ذى مغزى للمعلم.

٢- تصحيح الأخطاء التى تحدث فى الفصل ، ولذلك تنفيذ ما هو ضرورى خارج الفصل.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ فإن أيضا من أهم المبادئ الأساسية للإشراف الفنى مايلى:

١- إن الغرض الرئيسى للإشراف هو تحسين مستوى نمو التلاميذ ومن ثم تحسين وضع المجتمع.

٢- الغرض الثانى العام من الإشراف هو توفير الأمن والطمأنينة الدائمة للقيادة وإعادة التكيف مع البرنامج التعليمى على مدى السنين من مستوى إلى مستوى أخر داخل النظام ونقل خبرات التعليم إلى مناطق أخرى.

٣- الغرض الوسيط (القريب) من الإشراف التعاون لأجل أقامة الجو المناسب المفضل لعملية التعليم والتعلم.

أ- الإشراف من خلال الوسائل المتاحة سوف يؤدى إلى تحسين طرق التدريس والتعلم.

ب- سوف يخلق الإشراف البيئة الطبيعة والأجتماعية والمناخ الملائم والمفضل لأجل افضل.

ج- تكامل وتناسق الإشراف مع الجهود التربوية المستمرة والمادة العلمية لأجل ضمان الاستمرارية.

د- الإشراف يؤدى إلى التعاون بين كل من أعضاء وعمال الإدارة لخدمة حاجتهم وسوف يتيح الفرص الطبيعية لتحقيق النمو لكل الاختصاصات فى الإصلاح ، وضع صعوبات التدريس التى تحول دون القيام بمسئوليات جديدة.

هـ- الإشراف يساعد ويحث ويقود لأجل استمرارية وتحرر روح الخلق والابتكار.

٤- منظور اخر اكثر حداثة لجو لوفيل John Lovell يرى ان الإشراف عبارة عن نظام السلوك التعليمى.

٥- هناك وجهات نظر أخرى للعلماء الذين ينظرون إلى الإشراف على أنه نظام السلوك التعليمى الذى يتفاعل مع الاستشارة المدرسية والتدريس والتعليم والإدارة ونظام سلوك التلميذ نفسه.

٦- يقصد بالإشراف التعليمى بأنه السلوك المصمم بطريقة رسمية بواسطة المؤسسة (المنظمة) التى تؤثر مباشرة على سلوك المعلم والمنفذ بطريقة تسهيل تعلم التلميذ وتحقق أهداف تعلمه وتحقق أهداف هذه المؤسسة (المنظمة) .

وأن هذا التقريب يتناول ثلاث عناصر رئيسية هى كالتالى :

العنصر الأول – أن السلوك المبين قد صمم بطريقة رسمية وهو ليس عشوائيا أو نشاطا مقدرا بطريقة الصدفة ، ولكنة يحمل طابع المطلب الخاص بالمؤسسة التعليمية والسلطة الرسمية.

العنصر الثانى - أنه يؤثر مباشرة على سلوك المعلم وأن هذا العنصر يؤدى إلى التأثير على الوجبات المقدرة التى يقوم بها المشرفون الذين هم فى نفس الوقت ذو أهمية للمؤسسة التعليمية ولكنهم ليسوا مشرفين وأن هذا العنصر أيضا يؤثر بوضوح على المعلمين وعلى النظم الفرعية المتعلقة بسلوك المعلم.

العنصر الثالث - أنه يحدد العائد النهائى المرتبط مباشرة بالسبب المباشر لوجود المدرسة وعملية تسهيل تعلم التلميذ وأن هذا العنصر أيضا يمهد لإظهار نقطة التركيز لتأثير سلوك المعلم ليس كما تشاء الظروف ولكن بما يعطى التغير المقصود فعلا فى سلوك المعلم لكى يعمل على تحسين عملية التعلم.

للإشراف الفنى مبادئ يمكن إجمالها فيما يأتى :

١- أحترام شخصية الفرد

وذلك أن يحترم المشرف الفنى كل فرد يتعامل معه ويتصل به ، واحترام المشرف الفنى لشخصية المعلم يتخذ مظاهر عديدة أهما:

أ- إظهار الاهتمام بمشكلات المعلم التعليمية والشخصية.

ب- وضع رغبات المعلم موضع التقدير فى حدود الصالح العام الذى أن يكون فوق كل اعتبارات.

ج- إتاحة الفرصة للمعلم فى اجتماعات هيئات التدريس ليعبر عن أفكاره ويشرح وجهة نظرة فى حرية تامة.

د- تهيئة الجو والظروف التى من شأنها إشاعة الطمأنينة وهدوء الأعصاب.

هـ- تشجيع النشاط الاجتماعى بإقامة الحفلات التى تضم أفراد الأسرة المدرسية لتوثيق الروابط الاقوية وأوامر الصداقة.

و- المعاملة المهذبة والتياسة والتواضع من أهم الأمور التى تأثر قلب المعلم وتحفيزه للعمل التلقائى المنتج .

وبذلك فإن احترام شخصية المعلم ينعكس على علاقته بتلاميذه ويؤثر فيها ، ومن أخطر الأمور أن يترك المعلم يعانى مشكلاته العاطفية والمالية ومتاعبه الأسرية ،لأن هذه المشكلات تصاحبه داخل الفصل وتقف بينه وبين تلاميذه فتلقى عليهم ظلالها القائمة وتعوق النجاح العملية التربوية.

٣- التعاون والإسهام والعمل الجماعي .

يعتبر التعاون الديمقراطى أرقى أنواع التعاون ، لأن الفرد يشعر فيه أنه كغيرة عضو عامل فى الجماعة ، ولكى ينتسب هذا النوع من التعاون يجب أن يتعرف كل عضو على غيرة ينتمى الخير له ، وأن يكون على استعداد لأن يقود ولأن يقاد ، وأن يسود كل فرد الشعور بوحدة الجماعة وتماسكها ، وأن يجمعهم هدف مثالى واحد يسعى كل فرد لتحقيقه بنفسه ومع غيره من الأفراد وإما الإسهام والمشاركة فهى عملية تقيم مجموعة كبيرة من الأفراد وتهدف إلى مشاركة كل فرد فى تحسين العملية التعليمية بمجهوده ونشاطه بأن يشترك فى التخطيط والتنسيق والتنفيذ والتقويم ، فإذا أسهم الفرد فى كل أولئك كان ذلك دفعا له على التحمس للعمل وتحمل المسئولية والرغبة فى القيام به ، والمشرف الفنى الناجح هو الذى يشرك معه فى جميع العمليات المتقدمة الطلاب والمعلمين والأباء وسائر من يعينهم الأمر .

وأما العمل الجماعى فهو قيام أفراد الجماعة بعمل معين حين يعتذر الفرد الواحد القيام به منفردا ، ومن شأنه أن يقلل الوقوع فى الخطأ نتيجة اشتراك عدة آراء ويوفر الوقت والجهد نتيجة لتوزيع العمل ، ومن أهم أساليب العمل الجماعى تنظيم اللجان الفرعية وتحديد ما يطلب من كل لجنة، ولكى

يكون منتجا يجب أن يتم فى جو ديمقراطى تعاونى من حيث القيادة والتنظيم وأن يكون هدفه الصالح العام.

٣- المناقشة

ويقصد بها اشتراك أعضاء المجموعة أو أكبر عدد منهم فى تبادل وجهات النظر وتقليب أوجه الرأى لبحث مشكلة من المشكلات بطريقة تعتمد على المناقشة القائمة على الإقناع والاقتناع ، ويجب أن يتوفر فيها الجو الديمقراطى ، وذلك بتحديد الموضوعات التى ستقوم عليها المناقشة وإطلاع الأعضاء عليها قبل مناقشتها بوقت كاف لبحثها ودراستها والمشرف مطالب بتوفير الجو الصالح للمناقشة حتى تشيع الطمأنينة بين المناقشين ، وأن يقدر لكل شخص رأيه ، ويجب على المشرف الفنى أن يصغى لجميع الأراد بصدر رحب، ويكون الوصول للقرارات والحلول عن طريق الموافقة الإجماعية أو الأغلبية نتيجة الإقناع والاقتناع وألا يستعمل حق الاعتراض ، لان من أوليات الديمقراطية فى المجتمع المدرسى عدم اللجوء إلى هذا الأسلوب ، هذا وأن مراعاة الأسلوب اللبق فى المناقشة تؤدى إلى تجنب المناقشة العنيفة والمهاترة بين المجتمعين ، على أن يكون رائدها الصالح العام لا العناد والتشبث بالرأى.

٤- تشجيع الخلق والإبداع

ويقصد به الوصول إلى كل يد فى الرأى والعمل ، وهو نتيجة تفكير عميق وبحث وتجريب . وهو من عوامل تحسين العملية التربوية ، ويستطيع المشرف الفنى أن ينمى الابتكار فى المعلمين إذا ما أتاح لهم حرية وإشراكهم فى تحسين الأهداف والمنهج والمحتويات وطرق التدريس والتقويم وتشجيعهم على التجريب ، وبعث فيهم الشعور بالثقة بأنفسهم وينبغى الا يملى عليهم العمل والا يشعرهم بسلطته ، وأن يشيع فيهم الطمأنينة ويبعدهم عن التقليد والتقيد

بحرفية القوانين والمنشورات ، وأن يعترف بجهودهم ويؤمن بقدراتهم فى الأخذ بأسلوب البحث العلمى ، ولا ريب أن الابتكار ينمى كلا من المعلم والطالب والمشرف الفنى نفسه ، وفى نموهم انطلاق نحو الخلق والابتكار والتجديد.

٥- المرونة

وهى القابلية للتكيف وفق المواقف المتغيرة ، ولها أهميتها من حيث أن الديمقراطية تقوم على التطور ، وهى ضرورية للمشرف الفنى لمواجهة ما تتطلبة الفروق الفردية بين المعلمين والطلاب والإيمان وبحرية التفكير والعمل الفردى والجماعى والمرونة لا تعنى انتقاء التخطيط ، أذ أنه لابد من خطط معينة يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر والتعديل حتى تواجه حاجات المواقف المختلفة ، وبذلك تنسجم المرونة مع الفلسفة الديمقراطية الهادفة إلى خلق نمو متكامل مستمر .

٦- الأسلوب العلمى والبحث والتفكير

يجب أن يكون المشرف الفنى ملما بأساليب البحث العلمى و وسائلة حتى يقوم هو نفسه ببعض البحوث والتجارب العلمية فى ميدان التربية ، ويبصر المعلمين بهذه الأساليب ويساعدهم على استعمالها لكى يصلوا متعاونين إلى التحسين المنشود فى حقل التعليم والتعلم وتسير طريقة البحث العلمى فى الخطوات التالية :

أ- تحديد المشكلة.

ب- فرض الفروض بغيه حلها .

ج- جمع البيانات والمعلومات والخبرات وتنظمها وفحصها

د- تفسير النتائج ثم تطبيقها وتقيمها .

ويعنى البحث العلمى والتجريب فى مجال التربية بتحسين العمليات التربوية والوصول إلى عمليات أحسن ، وفى ذلك زيادة لخبرة المعلمين ، وتعتبر

الفلسفة الديمقراطية التجريب سر حياتها المتجددة ، ولما كان الإشراف الفنى الديمقراطى يعتمد على التحسين المطرد كان التجريب عنصرا أساسيا فيه لأنه يستند إلى نقد جميع العمليات التعليمية والتعلمية فى المدارس وفحصها وتحسينها وتقويمها بقصد تحسينها .

سادسا- ضرورة الإشراف الفنى

لقد أشار كوجان Cogan إلى ضرورة الإشراف الفنى داخل الفصل ويقوم الإشراف الفنى فى المقام الأول على دور الموجهين التركيز على المعلمين داخل الفصل حيث يعتمد هذا الإشراف على المناهج الجديدة وأدوات التعليم التى تخضع للتجريب والاختبار بمعنى أن يعتمد الإشراف الفنى فى مساعدة المعلم على فهم الأدوات التعليمية الابتكارية ، وأحداث التغير المطلوب بهدف الأداء الأفضل لمقابلة هذه المتطلبات المتجددة ، ولتحقيق هذه الغايات يجب على الموجهين عمل الأتى :

١- مشاركة المعلمين فى اختيار الأدوات الإبتكارية التعليمية المناسبة لكل مدرسة

٢- تنمية وتحسين وتخطيط إستراتيجية معينة لسير العمل بهدف اختبار هذه الأدوات التعليمية الابتكارية داخل المواقف المحلية أو البيئية المحلية

٣- تنمية روح الحماس وتقدير هذه الأدوات التعليمية وأجراء الاختبارات والتجريب وتجنب النقد اللاذع .

٤- مساعدة المعلمين داخل وخارج الفصل ومساعدة التلاميذ فى مواجهة الصعوبات وخاصة التى تتكشف بظهور أنماط جديدة من السلوك غير المألوف .

٥- عمل خطط واستراتيجيات مناسبة من أجل التعامل مع حالات خاصة بالتلاميذ مثل العنف والتوتر والإنعزال.

٦- العمل على نشر الأشياء الناجحة ونقلها إلى مدارس أخرى وخاصة المتعلقة بالتغير ولذلك أصبح الإشراف عملية ضرورية لتحديد طبيعة المناهج وكذلك لتحديد نوع طرق التدريس المطلوبة ، ولتقويم عملية التعليم والتعلم ، أيضا من أجل تنسيق الجهود إستغلال الطاقات الإنسانية ، كذلك تظهر قيمة الإشراف فى تجنب التداخل فى المناهج ، وتجنب التكرار فى طرق التدريس وتكملة النقص فى مستوى المعلمين عندما ينتقلون إلى مستوى أعلى وأفضل كذلك تظهر أهمية الإشراف فى التخطيط الدقيق للمناهج فى ضوء احتياجات المجتمع ومن هنا يكون البرنامج الإشرافى ضرورة تحتاج إليها لكل مستويات المدارس لتنسيق الجهود من أجل تحسين عملية التعليم والتعلم وإن العوامل التى تؤكد الحاجة إلى الإشراف الفنى تتلخص فيما يلى:

١- التوسع فى التعليم

٢- نمو المدرسة وتطور وظيفتها

٣- إعداد المعلم

٤- تزايد أعباء التدريس

٥- تغير مفهوم الطريقة فى التدريس

ويتضح من ذلك أن هناك حاجة ماسة للإشراف الفنى ليقوم بدورة الحيوى والفعال فى تحسين العملية التعليمية

سابعا: وظائف الإشراف الفنى

للإشراف الفنى وظائفه ومهامه ومن خلالها تحقق أهدافه ومراميه ويمكن أيضا سرد أهم هذه الوظائف على النحو التالى:

١- معاونة المعلم فى تفهم عمله ومهام وظيفته باعتبار أن التدريس هو العمل الأساسى للمعلم

٢- تبصير المعلم بأساليب التدريس المناسبة والوسائل السمعية والبصرية المعينة والفعالة فى عملية التدريس

٣- مساعدة المعلم على الاهتمام بالأنشطة المصاحبة للمادة وكذلك الأنشطة اللاصفية

٤- توضيح أهداف المادة الدراسية بالإضافة إلى الأهداف التربوية العامة للمرحلة التعليمية ثم إيضاح مكانة المادة الدراسية بين بقية المواد وأهمية الربط بينها لتكامل خبرات التلاميذ

٥- العمل على الارتفاع بمستوى الأداء فى الدراسة والعمل على حل ما قد يوجد من مشكلات تعوق التقدم فيها والتغلب على الصعوبات التى تعترض العطاء الجيد

٦- تقديم الخبرات المناسبة ونقل التجارب الناجحة والعمل على تبادلها بين المعلمين مع حفزهم على بذل الجهد على الابتكار والتجديد

٧- معاونة المعلم على تفهم مشكلات تلاميذه العلمية والدراسية والنفسية ومعاونتهم على النمو المتكامل وإعدادهم لحياة مستقبلية ناجحة

٨- يتميز المعلم بوسائل التقويم السليم لعمله ولتلاميذه حتى تتحقق الغاية من عمل المعلم.

٩- محاولة اكتشاف المواهب لدى المعلمين والوقوف على استعداداتهم ومحاولة تشجيعهم للإفادة منها فى مجال العمل وكذلك معرفة نوعيات

المعلمين من حيث القوة أو الضعف والتجديد أو الجهود الاستخدام أساليب التقويم الملائمة.

١٠- التنسيق بين أعمال التنافس الشريف وكذلك العمل على الالتزام بأخلاقيات المهنة والعمل على تعميق الانتماء أليها والترغيب فيها

١١- تشجيع المعلم على نموه المهنى والعلمى وتشجيعه على الاطلاع المستمر والوقوف على الجديد فى مجال تخصصه

١٢- أن يقدم المشرف الفنى ما يراه من مقترحات مناسبة فى ضوء ما علية من مواقف تعليمية بحيث لا تثقل كاهل المعلم أو تلمزه فى شخصه أو تعوق نشاطه أو تقلل من تحميسه وإقباله على المعلم.

١٣- أن يضرب المشرف الفنى المثل الأعلى فى حسن التعامل والقدوة الحسنة فى القيادة التربوية والتوجيه السليم.

كما تحدد أيضا وظائف الإشراف الفنى على النحو التالى

١- الإشراف الفنى قيادة تربوية

بمعنى أنه عملية تستهدف توجيه النشاط الجماعى توجيها منتجا بحيث يخلق القيادة فى الآخرين ، وتهدف القيادة إلى الإيمان بأسلوب المناقشة والرضوخ لقرار الأغلبية ، من واجب القائد أن يملك القدرة على الإيحاء ، وأن يوجه المحتاجين للعون ، وأن يفسح المجال لأنطلاق القادرين وتنسيق قدراتهم وخلق جو من الإخاء والعلاقات الإنسانية ، وتنمية شعور الأفراد بالانتماء للجماعة والإحساس بالرضا بالعمل .

٢- الإشراف الفنى تخطيط

فهو يقوم برسم خطط للعمل الجماعى . وهذا من أهم العوامل النجاح أى مشروع من المشروعات وعند القيام بالتخطيط يجب ملاحظة ما يأتى:

أ- تحديد المشكلة التى تهم الجماعة

ب- دراسة إمكانياتها

ج- تحديد الهدف العام

د- الإستعانة بالخبرات الفنية

هـ- تحديد وسائل التنفيذ

و- التقويم

وكل برنامج مخطط يساعد على تحديد المشكلة وتنسيق الجهود ويعنى على مباشرة عملية التقويم .

٣- الإشراف الفنى عملية تنسيق

والتنسيق هو تنظيم الجهود والأعمال لتحاش التضارب والتكرار لتلافى إضاعة الوقت والجهد . ولما كان هدف الديمقراطية النهوض بالمجتمع ، ولما كان هدف الإشراف الفنى هو تحسين المواقف التعليمية عن طريق العمل الجماعى التعاونى . كان التنسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال هيئات التدريس وتحديد المسئوليات لكى يعرف كل فرد نصيبه من العمل ، ولكى يكون عملة متمما لعمل غيرة لأمتضاريا معه ولا مكررا له .

والمشرف الفنى الناجح هو الذى يلاحظ استقرار الانسجام بين أعمال المعلمين من ناحية والبرامج من ناحية أخرى ، وهو الذى يستطيع تنسيق الأراء بعقد الاجتماعات والندوات التى تعتمد على المناقشة الحرة ، وهو الذى يزود الجميع بالمعلومات اللازمة ن ويقوم بمتابعة ونقل الخبرات، وهو الذى يهئ جو مناسبا لتعاون المعلمين والهيئات المحلية بعد أن يلم بها ، وللتنسيق أهمية بالنسبة للمشرف الفنى مما دعا إلى لقب (منسق) على المشرف الفنى فى بعض البلدان، بما أن عملية الإشراف الفنى فى حقيقتها عملية تنسيق وخدمة تربوية تعاونية تستهدف حل المشكلات المضلة بالتعليم .

٤- الإشراف الفنى عملية تدريب

فالتدريب هو أحدى مسئوليات المشرف الفنى ، وهو من ألزم اللوازم للمدرسين حتى المؤهلين تربويا منهم لأن التطور فى التربية سريع ، وطرق التدريس فى تغير مستمر بما يتفق مع تطور المناهج الذى يتبع بدورة تطور المجتمع، وهذا يقتضى أن يكون المدرس على علم تام بكل هذه التطورات والتجديد ، وما استحدث من نظريات وأفكار ، وما عدل عنه مما ثبت عدم جدواة أو جمودة عن مساير التطور ، والتدريب ضرورى لرفع مستوى المعلمين وتنمية كفايتهم ومهاراتهم واكتسابهم الخبرات الجديدة .

وهذا يحدد نوع التدريب بالنسبة لنوع المهارات التى يتطلبها المدرسون من وقت لأخر حسب نوع المدرسة ونوع المادة ونوع التعليم ولإعداد هذه البرامج يلاحظ ما يأتى:

أ- تدريب لجميع مدرسى المادة التى يشرف عليها المشرف الفنى ويكون للمؤهلين وغير المؤهلين ، ويتم على شكل مؤتمرات واجتماعات وندوات فى أول العام وأثناءه ، ويبحث فى المشكلات التربوية والأراء الحديثة بعد دراسة ويجريب لتطبيقها فى الميدان التدريبى .

ب- تدريب للمدرسين وغير المؤهلين تربويا ويتعاون مشرفوا المنطقة على تأهيلهم وتزويدهم بأمس واحدث طرق التدريس .

ج- تدريب للمدرسين الذين دون المستوى الثقافى ويوضح لذلك برنامجان:

١- برنامج قصير الأجل يدرسون فية بعض الكتب التى تتصل بمادتهم مع بذل المعونة لهم .

٢- برنامج طويل الأجل ،ويتفق علية من المختصين فى إدارة التدريب ، وقد يكون له برنامج دراسى يقام فى إحدى الكليات أو أحدى معاهد التربية لرفع المستوى العلمى والتحصيلى.

٥- الإشراف الفنى عملية تقويم

والتقويم وظيفة هامة من وظائف القيادة الجماعية فهو الوسيلة التى يستطيع بها المشرف أن يساعد الجماعة فى تحسين نفسها ، ويجب أن يشترك أعضاء هيئة التدريس فرادى وجماعات فى كل موقف تعليمى على أن يكون الغرض منه تحسين الموقف الاجتماعى للتلاميذ ، أى تحسين الوسائل التى يتحقق بها نمو التلاميذ من الناحية الفكرية والعلمية والديمقراطية والبدنية ، وعلى أن ينفق الجميع على معاير التقويم ومقايسة ويقتنعوا بصلاحيتة وفاعليتها ومدى صدقة فى الوصول إلى أفكار سليمة

هذا وإشراك هيئة التدريس يزيد من نضجهم المهنى وخبراتهم وشعورهم بالمسئولية ، ويكون هذا أجدى إذا قام المدرسون بتصميم بطاقة يقومون بالرجوع إليها التقويم أعمالهم ومقدار نجاحهم أو فشلهم ، وبهذا يستطيع المدرس أن يحاسب نفسه على عملة ، وأن يصدر حكما إنه لم يكن صحيحا فإنه يكون أقرب إلى الصحة على ما أداة من خدمات تربوية لتلاميذه من غير أن يخشى لوما أو حرجا ، ويستطيع المشرف الفنى أن يقوم عملة بنفسه ليعرف مدى التقدم الذى بلغة ومقدار النجاح الذى حققه فى عملة مع أسرتة التعليمية من معلمين ورؤساء ومدى فشلة أيضا وعوامل هذا الفشل وله يستعين بالمدرسين الذين يعملون معه فى ابتكار طرق أحسن وأفضل للعمل الجماعى فى مجالات التربية والمختلفة.

ثامنا : خصائص وسمات الإشراف الفنى .

يعمل جميع العاملين فى حقل الإشراف لتحقيق أغراض مشتركة ، ويتطلب هذا أن تحدد الغايات العامة من خلال عملية البلورة التى تأتى الإ عن طريق الصراع بين الأفكار وهذا يعنى أن يكدس كل مشرف حتى فى مديرية

التربية والتعليم نفسه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، حتى يحسن الوقت نفسه الذى يستطيع فيه إقناع رفاقه أنه ينبغى عليهم إعادة النظر فى عملهم .

يعمل الإشراف الفنى مع المعلمين والمربين لحل المشكلات المشتركة ويتطلب هذا خلق المواقف التى يحسن فيها المعلمون بمشكلاتهم ويطلبون المعونة فى حلها ، ولهذه الطريقة تستبعد كل أثر بلاملاء أو النفيس ولا تحدث مشكلة نتيجة الاختلاف فى المركز ، فالمعلم يلجأ إلى المشرف لأن المشرف قد أثبت قدرتة على أن يكون مقيدا ، وهذا هو الحق المقدس للقيادة.

الإشراف الفنى كعمل إبداعى :

يبحث الإشراف عن المواهب الكامنة ويبرز أحسن ما فى كل فرد ، ويشجع المبادأة والابتكار والاعتماد على النفس والتعبير عن النفس كما أنه يؤكد أهمية النجاح ويلقى بالفشل فى زوايا النسيان ، ويدرك أن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية .

والإشراف الفنى يخلق البيئة فهو يسعى لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد وبين المصلحة العظمى للجماعة التى ينمو فيها الفرد ، وهو يعمل باستمرار على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها .

أ- خصائص الإشراف الفنى.

ولا شك أن هناك خصائص أو سمات للإشراف الفنى بمفهومة الحديث تشير إلى أهمها فيما يلى:

١- توجيه العناية نحو أساسيات التربية وتنظيم التعليم وتحسينه فى إطار الأهداف العامة للتربية

٢- تحسين كل العوامل التى تؤثر فى نمو العملية التربوية بدلا من الهدف الضيق والمحدود الذى يمثل فى تحسين أداء المعلمين أثناء الخدمة

٣- عدم التركيز فى التعليم على معلم أو مجموعة من الأفراد ولكن يعمل الأفراد متعاونين بهدف تحسين الموقف التعليمى ، فلا توجد جماعة أفضل من الأخرى وهدف الإشراف أن يحسن المجموعة ككل .

٤- جعل المعلم عضوا فعالا متعاونا فى الجماعة التى تختفى بتحسين التعليم بدلا من وضعه على هامش العوامل المؤثرة فى التقديم التربوى.

من ذلك يمكن استنتاج أن خصائص ومميزات الإشراف الحديث تكمن فى استغلال إمكانات وطاقات الفرد والمجتمع ، وفى نفس الوقت يمكن ترجمة هذه الطاقات والإمكانيات إلى خبرات تعمل لصالح التلميذ وهذه الخصائص والمميزات هى كالتالى:

١- العمل على توضيح حاجات العاملين فى الحقل التربوى ومنها العلاقات الإنسانية المرضية بين أعضاء هيئة التدريس وهذه العلاقات تعتمد فى المقام الأول على الصداقة – والمعاملة غير الرسمية والثقة المتبادلة والاحترام

٢- إن الإشراف الحديث يعتمد فى المقام الأول على الأسلوب الديمقراطى الذى لا يؤمن بأن يعمل كل فرد كما يحب ، ولكن بما يشمله من الدينامية والفهم الحساسية لدور القائد التربوى بالإضافة إلى تعاون واندماج الأعضاء العاملين والمشتركين فى تنفيذ البرنامج من خلال العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

٣- أن الإشراف الحديث هو عملية شاملة بمعنى أنه يشمل تنظيم المنهج وتحسينه وتطويره ، ويكون ذا طابع مفتوح لكل تلميذ حتى نهاية المرحلة التى يدرس فيها . كذلك تعتبر عملية الشمولية أساسية للمعلم والمتعلم وهى تعتمد على موقف التعليم والتعلم ، وبذلك يجب أن تعتمد عملية الإشراف على تحسين وتوجيه كل المفاهيم أو الأفكار الخاصة بعملية تعليم التلميذ ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن .

من أهم خصائص الإشراف الفنى مايلى :

١- الإشراف الفنى خدمة تربوية

٢- الإشراف الفنى يهتم بكل ما يؤثر فى عملية التربية والتعلم

٣- الإشراف الفنى عملية تعاونية ديمقراطية

٤- الإشراف الفنى وسيلة لتحسين العملية التعليمية

٥- الإشراف الفنى لتحقيق أهداف التربية

هذا وينبغى أن يكون واضحا فى ذهن المشرف الفنى فى إثناء إشرافه وتوجيهه أن مهنته محدودة بزمن يجب أن يصل فى خلاله بالمدارس إلى مستوى النضج المهنى والعلمى بحيث يستطيع المدرس ذلك أن يتحمل مسؤولية عملة من غير إشراف وتوجيه غيرة من المدرسين ، حينئذ فقط يستطيع المشرف الفنى أن يطمئن إلى أنه حمل الرسالة بأمانة وأدى واجب التوجيه والإشراف بأسلوب ديمقراطى سليم .

فنحن اليوم أحوج إلى أشخاص مكتملى النضج العلمى والمهنى فى استطاعتهم التصرف عن إيمان واقتناع ووضوح فكرى لا كمنفذين فقط لقوانين وتعليمات وتوجيهات بل كمجددين ومبتكرين ومتحمسين ، لديهم القدرة على التصرف ومواجهة المشاكل بشجاعة وإيمان وتغير خوف أو تردد أو هروب من المسؤولية ، يقودهم فى هذا التصرف وضوح الأهداف والنقد الذاتى يعد بحق على حد تعبير الميثاق من أهم الضمانات للحرية ذلك لأن ممارسة هذا النقد يمنح العمل الوطنى دائما فرصة تصحيح أوضاع وملاءمتها مع الأهداف للعمل.

ب- سمات الإشراف الفنى .

يتسم الأشراف الفنى بعدة سمات والتى من أهمها.

١- الإشراف الفنى كعملية تعاونية .

يسعى جميع العاملين فى حقل الإشراف لتحقيق أهداف مشتركة ، ويتطلب هذا أن تحدد الغايات العامة من خلال عملية البلورة التى لا تتأتى الإ عن طريق الصراع بين الأفكار ، وهذا يعنى أن يكرس كل متشرف فنى فى مديرية التربية والتعليم نفسه لتحقيق الأهداف المتفق عليها ، ويقتضى هذا أنه ينبغى عليهم إعادة النظر فى عملهم بين الحين والحين ويعمل الإشراف الفنى مع المعلمين لحل المشكلات المشتركة ويتطلب هذا خلق المواقف التى يحسن فيها المعلمون بمشكلاتهم ، ويطلبون المعونة فى حلها ، وبهذه الطريقة يستبعد اى أثر للإملاء أو التفتيش ، وتجنب المشكلات التى تحدث نتيجة الاختلاف فى المركز فالمعلم يلجأ إلى المشرف لأن المشرف قد أثبت قدرته على أن يكون موجها وقائدا تربويا وهذا حق للقيادة .

٢- الإشراف الفنى كعمل إبداعى .

يبحث الإشراف عن المواهب الكامنة ويبرز أحسن ما فى كل فرد ، ويشجع المبادءة والابتكار والاعتماد على النفس والتغير الذاتى ، كما أنه يؤكد أهمية النجاح ويلقى بالفشل فى زوايا النسيان ، ويؤمن أن هناك طرقا كثيرة لتحقيق الأهداف النهائية ، والإشراف الفنى يخدم البيئة فهو يسعى لتحقيق التوازن السليم بين أفضل نمو للفرد وبين المصلحة العظمى للجماعة التى ينمو فيها الفرد ، وهو يعمل باستمرار على تشكيل عوامل البيئة المادية لتتوافق مع الأهداف المراد تحقيقها .

٣- الإشراف الفنى كعمل علمى.

أ- يطبق الإشراف الطريقة العلمية فى دراسته للعملية التعليمية وهو يحث على التفكير الثاقب الإنشائى ، ويرى فى الفصول الدراسية كما هى قائمة بداية عملية إلى التحسن التدريجى المستمر للأجيال القادمة ، كما يفهم المدارس على أنها أهم العوامل لتذهيب عملية التفكير ويحسينها .

ب- يسعى الإشراف إلى تحسين قياسه للفرد وللجماعة ، ويقوم نتائج التعليم تقويما موضوعيا ، ويقيس التحصيل فى ضوء القدرة على التحصيل ، وقد يستخدم فى تقويم مجهوداتة نفس الأسلوب الموضوعى الذى يدأ يستخدمه تدريجيا فى تقويم نتائج التعلم

ج- يشجع الإشراف الفنى على القيام بالتجريب فى إطار رقابة سليمة وهو يهذب عمليات المحاولة والخطأ ، ويبحث دائما عن أدالة موضوعية لنتائج التجريب.

تاسعا : مجالات الإشراف الفنى .

تشتمل هذه المجالات على ما يحدث داخل الفصل وخارجة من تعليم وتعلم، وما يساعد على كسب المهارات ، وتكوين شخصية التلميذ الكاملة المتكاملة بالعمل على تحقيق مطالب النمو فى صورة المختلفة سواء كان فكريا أو انفعالياً أو اقتصاديا أو بدنيا أو دينيا أو اجتماعيا ، والإشراف الديمقراطى يدخل فى مجال تأهيل التلميذ للعيش فى مجتمع ديمقراطى بتدريبه على تحمل مسئولياته متعاونا مع غيرة مخلصا فى عمله عاملا على ما يحقق الصالح العام ، ولما كانت مجالات عملية التعلم والتعليم فى أوسع مفاهيم ونواحى نشاطها تشمل بالإضافة إلى الفصل والمدرسة وهيئات التدريس بها

والمجتمع المدرسى والمدارس الأخرى فى المنطقة والجمعيات والهيئات والمنظمات المختلفة فى البيئة الحلية فإن المشرف الفنى :

أولا- يستطيع أن يبذل الكثير لتنظيم الاتصال وتنسيق الجهود المشتركة بين مدرس مادته فى مدارسهم المختلفة لحل المشكلات التى تواجههم ، ومواجهة المواقف التعليمية الجديدة التى تتطلب الخبرات واقتراح الحلول بغية معالجها.

ثانيا- يحضر المشرف اجتماعات مجلس الإباء والمجتمع المدرسى ويناقش أولياء أمور التلاميذ فى مشكلات أبنائهم ويشترك معهم ومع المدرسين فى حلها.

ثالثا- يتصل المشرف بزملائه مشرفى المواد المختلفة لتنسيق الأغراض النوعية لموادهم وتوافق هذه الأغراض النوعية مع الأهداف العامة للمنهج ومجال العمل واسع بينهم فى جماعات النشاط المختلفة كالمعارض المدرسية والصحافة والتمثيل وغيرها .

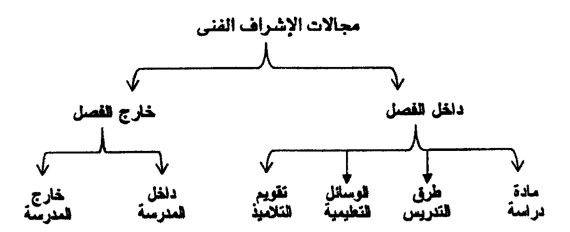
رابعا- يهتم المشرف بصفة خاصة بتوثيق العلاقة بين المدرسة والجماعات النشطة العاملة فى ميادين الخدمات الاجتماعية فى البيئة المحيطة بالمدرسة والمجتمع الخارجى يوجه عام .

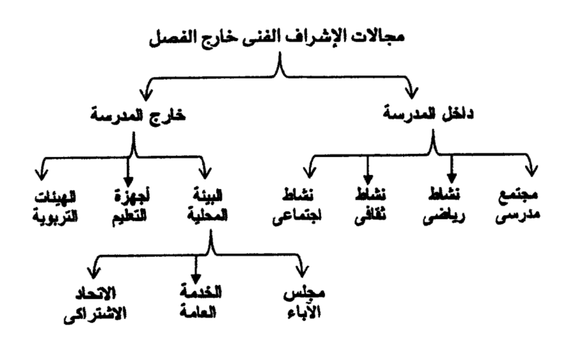
وأن المشرف منسق أحيانا ومستشار أحيانا وهو يستطيع أن يضع خبراته تحت تصرف المدرسة والمجتمع معا ليجمع بينهما فيعرف كل منها الأخر ، ويتعرض كل منها لمشكلات الأخر ، ويهم بجهوده وجهود جماعة المدرسين فى دراسة هذه المشكلات لينغليوا عليها ، كما أنه يستطيع تنسيق العمل المشترك بين البيئة والمدرسة فى خواص النشاط المختلفة .

وأن من أهم مجال للأشراف هو الفصل ، وأن أهم ما يهتم به الأشراف هو التلميذ وتعلمه وأن الطريقة التى يتبعها المدرس فى إيصال المعلومات إلى عقلة

يجب أن تكون موضع عناية ، على أن نمو المدرسة واشتراكه فى تحسين الموقف التعليمى والتعلمى ، والإلمام التام بكل مواقف العملية التربوية وطرق تطبيقها ومواجهة المواقف التعليمية فى الفصل وخارج الفصل ، وكيف يحدد ويبتكر فى أسلوب أداته لعملة على ضوء مشاكل التعلم عند تلاميذه ، وكيف يقوم عمله.

رسم يوضح مجالات الإشراف الفنى





عاشرا : أنماط الإشراف الفنى .

للإشـراف الفنـى أنماطـه المتعـددة ومـسمياتها المتنوعـة ومـن أهـم هـذه الأنماط مايلى:

أ - الإشراف بهدف التصميم .

وهو ما يتم من أجل تصحيح خطأ أو بعض الأخطاء فى طرق التدريس أو شرح الدرس أو عرض الوسيلة التعليمية أو ممارسة أحد الأنشطة .

ب- الإشراف يهدف الوقاية.

وهـو مـا يـتم مـن أجـل محاولـة منـع وقـوع خطـأ قـد يتعـرض بـه المعلـم ، ويكون ذلك من خلال تعرف المشرف الفنى ، بخبراته على المجالات التى يمكن أن يحدث فيها الخطأ ومن ثم يتداركها وينبه إليها .

ج- الإشراف يهدف البنـاء.

وهو ما يتم من أجل بناء أو تكوين مهارات لدى يمارسها أثناء تأويه عملة التربوى داخل فصول الدراسة أو خارجها .

د- الإشراف يهدف الابتكار.

وهو ما يتم من أجل التجديد فى العملية التعليمية وابتكار طرائق تثرى المجـال التربـوى وهـذا يتوقـف علـى سـعة أفـق المـشرف الفنـى واسـتجابته كمـا تـتمخض عنـه الأبحـاث التربويـة والنفـسية وبالتـالى حفـزا المعلمـين علـى الإبـداع والابتكار فى مجال عملهم.

الحادى عشر : أساليب الإشراف الفنى.

تتعدد أساليب الإشراف الفنى وتتنوع طبقا لطبيعة العمل وظروفه والغاية منه ومن أهم هذه الأساليب ما مايلى .

١- الزيارة الميدانية للمعلمين فى فصولهم .
٢- المداولات الإشرافية بين المشرف الفنى والمعلم .
٣- الاجتماعات الدورية وقد تكون فردية أو جماعية .
٤- إلقاء الدروس النموذجية .
٥- عقد الندوات الفنية.
٦- الملاحظات والتعليمات .
٧- المقترحات والتقارير .
٨- عرض الافلام التعليمية.
٩- العروض العملية.
١٠- إلقاء المحاضرات.
١١- البرامج التوضيحية والتكميلية والتجديدات .

ولكل من تلك الأساليب فعاليتها فى تحقيق أهداف الإشراف الفنى.

الثانى عشر : ديمقراطية الإشراف الفنى .

إن المسؤول الأول لوضع مبادئ الميثاق واتجاهاته موضع التنفيذ وإرساء قواعد مجتمع جديد على النسق الذى رسمته هذه الوثيقة الخطيرة إنما تقع على عاتق القائد والمشرفين .

والمشرف الفنى قائد ومشرف موجه أو الإشراف الفنى عملية إشراف وتوجيه لذلك ينبغى أن يتطور مفهوم الإشراف الفنى وأسلوبه فى الإشراف والتوجيه وإلا أصبح هذا الجهاز معطلا وما جزا عن تحقيق وظيفته والقيام بمسؤولياته بل وربما كان ضرورة يفوق نفعه ، إذا سوف يتقلب إلى عامل تعطيل وجذب إلى الوراء بدلا من أن يكون أداة بناء ودفع إلى الأمام .

لقد أكد الميثاق ثلاثة أسلحة ينبغى أن تتسلح بها الثورة العربية كى تصمد لمعرفة المصير. إنها أسلحة القادة والمشرفين والموجهين فى الدرجة الأولى والمشرف أول الطليعة تسلحا بها وهى :

١- الوعى القائم على الاقتناع العلمى النابع من الفكر المستنير والناتج من المناقشة الحرة التى على بسياط التعصب أو الإرهاب .

٢- الحركة السريعة الطليعة التى تستجيب للظروف المتغيرة التى يجابها النضال العربى على أن تلتزم هذه الحركة بأهداف النضال ويمثله الأخلاقية

٣- الوضوح فى رؤية الأهداف ، ومتابعتها باستمرار تجنب الانسياق الانفعالى إلى الدروب الفرعية التى تبتعد بالنضال الوطنى عن طريقة وتهدر جزءا كبيرا من طاقته.

الثالث عشر: ما يجب على المشرف الفنى .

المشرف الفنى قائد تربوى يعمل كمرشد ومستشار للمعلمين ومثير لنشاطهم فى محاولتهم لتحسين العملية التعليمية ، فعند توجيه المدرسين نحو النضج المهنى وجب عمل موجهيهم من نظار ومشرفين أن يشبعوا جو من الديمقراطية وهو الجو الذى يقوم على أساس من التعاون وتبادل الرأى، ففيه تبادل للأخذ والعطاء وبذلك يمكن أن نتوقع للجميع النمو المهنى وبالتالى معاونة التلاميذ على النمو المتكامل فى الاتجاه الصحيح .

والمشرف الفنى لايمكن أن يقوم بوظيفة موجه حتى يأخذ بنصيب كثيرا مما يأتى :

١- الإيمان بقيمة كل فرد كفرد واحترامه لذاته بصرف النظر عن أى اعتبار أخر.

٢- الإيمان بقدرة الفرد على تحسين نفسه مع شيئ من التوجه والإرشاد.

٣- القدرة على التعاون مع الغير ، تعاونا يقوم على أساس ديمقراطى سليم.

٤- القدرة على أن يجعل نفسه مركزا للعلاقات الإنسانية وأن يوجه هذه العلاقات نحو النضج .

٥- الرغبة فى أداء العمل كاملا وعدم الاكتفاء بأداته فى حدود نطاق الواجب فقط .

٦- الإلمام التام سيكولوجية (نفسيه) التلاميذ والمدرسين وحاجات المجتمع وديناميكية الجماعة والقدرة على توجيه ذلك كله نحو النضج، كما يجب أن يلم إلماماً تاما بالاتجاهات الحديثة فى التربية .

٧- القدرة على التقيم الموضوعى لعملة وعمل من يتصل به .

٨- أن يكون المشرف الفنى مركز للعطف والضبط فى آن واحد.

الفصل السادس
مدير المدرسة والإشراف الفنى

مقدمة .

أولاً : العلاقة بين المشرف الفنى والمربى

ثانيا : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوى

ثالثا : مبادئ العلاقة بين المشرف التربوى والمعلم

رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فنى

خامساً: أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة

سادساً: دور مدير المدرسة فى الإشراف الفنى

سابعاً: دور الإدارة المدرسية فى الإشراف الفنى

ثامناً : دور المشرف التربوى ومدير المدرسة كمشرف مع المعلم المستجد

تاسعا : عقبات الإشراف الفنى لمدير المدرسة

عاشراً: صعوبات القيام بعملية الإشراف الفنى

الفصل السادس
مدير المدرسة والإشراف الفنى

مقدمة :

يعتبر مدير المدرسة هو المسئول الأول أمام وزارته ومجتمعه عن النهوض بالتدريس وبذلك لابد أن يختار بعناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وفنية عالية وإلا فإن المدرسة بكل معنوياتها تشعر للخطر الشديد وتتعطل كل قضايا التعليم فيها.

كما يمثل مدير المدرسة فى كثيراً من الحالات القوة الرئيسية المخططة والمقررة للأسباب والممارسات التربوية والإدارية فى مدرسته، وهو أيضاً بشخصيته وفلسفته وأساليبه التربوية قد يكون العامل الحاسم فقط لنجاح أو فشل العملية التربوية فى مدرسته، بل أيضاً لنجاح أو فشل الطلاب المعلمين وبرامج التربية العربية لكلية التربية.

وأن مدير المدرسة هو أولى الأفراد العاملين بالمدرسة لأن يدرك دوره الأساسى فى المدرسة وبينما يرى بعض المديرين أن مسئولياتهم تنحصر فى الشئون الإدارية والمالية فقط، وإن البعض الآخر يرى أن مسئولياتهم تتسع فتشمل تحسين وتطوير المناهج التربوية وأساليب التعليم.

وأن الأنشطة المتوقع أن يقوم بها مدير المدرسة متنوعة ومختلفة فى طبيعتها وكذلك فى أهميتها، ومن أجل أن تتحقق هذه المسئوليات وبطريقة فعاله وبكفاءة، فعلية أن يضع الأولويات نحو تحقيق هذه المسئوليات،و ليس من الضرورى أن تكون هذه الأولويات صحيحة أو خاطئة، ولكنها فى الوقت نفسه تكون مهمة من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن مدير

المدرسة عليه أن يكتسب ثقتهما كاملاً لهذه المسئوليات التى تقع على عاتقه فى معرفة تحليل كيفية قضاء يومه المدرسى، وإعادة تكيفه مع جدول المدرسة والعمل الربط بالعاملين معه.

فالمدير غير المؤهل علما وخبرة المغلق فى شخصيته والتقليدى فى أساليبه وفلسفته ونظرته للتعلم والتعليم والمتعلمين، وقد يحول العملية التربوية فى مدرسته إلى مهمة يومية ثقيلة تزحمها القوانين والأحكام والإجراءات الانضباطية المباشرة السلبية، وقد نجد هذا النوع من الشخصية الإدارية لاتهمها عمليات التعلم والتعليم بقدر المحافظة على الروتين اليومى وتنفيذ الأحكام المدرسية الموضوعة كما هى دون مرونة أو تعديل لتتفق مع طبيعة الظروف اليومية المتغيرة للمدرسة وتستجيب لمتطلباتها.

أما المدير المؤهل مفتوح الشخصية المرن غير التقليدى فى أساليبه وفلسفته التربوية، الإنسان فى سلوكه ومعاملته وأهدافه، فقد تكون معه المدرسة كخلية نحل متعاونة معطاءة وتربيتها غنية وممتعة هدفها نماء الإنسان المتعلم سواء كان هذا تلميذاً أو معلماً أو إدارياً أو متدرباً.

وهناك أيضاً المدير ضعيف الشخصية مؤهل كان أو غير مؤهل والآخر قوى أو متسلط الشخصية، وكلا النوعين فى الواقع يمثل حالة متطرفة غير مرغوبة فى التربية المدرسية، تنعكس آثارها غالباً بالفوضى فى الحالة الأولى واستياء مجتمع المدرسة وتدمره فى الثانية، وكما هو الأمر فى الشخصية الإدارية غير المؤهلة.

وقد ينظر مدير المدرسة فى بعض الأحيان إلى أن الإشراف على مدرسى المدرسة هو من اختصاص موجهى المرحلة والمدرسين الأوائل وبالتالى فهو ينظر إلى دورة فى هذا المجال باعتباره دوراً هامشياً وهذه نظرة غير صحيحة باعتبار أن الهدف من عملية الإشراف هو مساعدة المعلمين بهدف تحسين البرنامج

الدراسى والمدير الفعال هو الذى يفهم طبيعة عمل المعلمين وما هو مطلوب منهم حتى يستطيعوا مساعدتهم على أداء أدوارهم.

ويرى دونالد توماس Donald Tomas أن مهمة مدير المدرسة هى من أصعب المهام وهذا يرجع إلى تنوع واختلاف الأدوار التى يقومون بها بالإضافة إلى أن زيادة المعلمين داخل المدرسة ومحاولة تحسين أدائهم فإنه من الصعب أن يجد المدير وقتاً كافياً للتحدث مع المعلم أو يجد فرصة مناسبة للتخطيط من أجل العمل المدرسى. وفوق ذلك كله فنجاح المدرسة يعتمد فى المقام الأول على ما يفعله المعلمون مع التلاميذ فى الفصل وليس ما يحدث داخل مكتب الإدارة وإن مدير المدرسة يقع عليه عبء المشاركة فى عملية الإشراف الفنى وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية يقع على عاتق الموجه الفنى والمدرس الأول. وتجمع كل نظريات التربية وإدارة التعليم على أهمية وضع مدير المدرسة فى العملية التعليمية بكافة جوانبها ومن بينها عملية الإشراف الفنى، مع تقدير الدور الذى تقوم به الإدارة المدرسية فيها، فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم هى فى حد ذاتها صورة من صور الإشراف الفنى.

أولاً : العلاقة بين المشرف الفنى والمربى :

تتأثر العلاقة بين الرئيس والمرؤوس أو بين أجهزة الحكومة وأفراد الشعب بنوع النظام الذى يسوده المجتمع.

يؤمن نظامنا الديمقراطى التعاونى بالفرد وقيمته بل ويستمد نجاحه واستقراره من تدعيم إيمان الفرد بمسؤولياته ووضوح الأهداف فى ذهنه ومتابعة تحقيق هذه الأهداف عن وعى قائم على الاقتناع العلمى التابع من الفكر المستنير.

ينبغى أن تقوم العلاقة بين المشرف الفنى والمربى على أساس من الحرية طالما أن الحرية كما أوضحها الميثاق هدف من أهداف النضال العربى، وهى فى الوقت نفسه وسيلة الديمقراطية التى تسعى للوصول إليها فى تنمية الفردية والروح الاجتماعية وتمثل المسئولية، والحرية التى تنشدها فى مجال الإشراف الفنى تقوم على أساس تحمل المربى مسؤولية العمل المنتج المشروط بوضوح الأهداف والسيطرة على الوسائل المؤدية إليها والتصرف فى حدود تخطيط عام قائم على العلم وأسلوبه.

إن الحرية التى تنادى بها هى حرية المربى (المدرس) فى مناقشة رأى المشرف الفنى على ضوء الخبرات العلمية التى اكتسبها المربى فى الميدان وإمكانيات مدرسته وتلاميذه للحرية فى تطبيق الطريقة التى تروق له ويراها مناسبة لمستوى تلاميذه العقلى والتحصيلى ومستوى مدرسته المادى، طالما أن هذه الطريقة تحقق الأهداف المرجوة وتقوم على أسس سليمة من مبادئ التربية وعلم النفس فليست العبرة بطرق التدريس وإنما المهم هو الأثر المطلوب إحداثه فى شخصيات التلاميذ.

الحرية فى القيام بأنواع النشاط التى تسهل على المربى عمله وعلى التلاميذ فهم الحقائق وإدارك العلاقات بينها، والتى تتفق مع مستوى التلاميذ وإمكانيات المدرس فليس هناك نشاط بالذات يمكن تعميمه فى جميع المدارس وبالنسبة لجميع التلاميذ. وإنما المفروض أن ينبع النشاط من مواقف تعليمية يشعر فيها المربى والتلاميذ بالحاجة إليه لخدمة عمليات تعليمية أو قومية الحرية فى التجريب ويعنى هنا بالتجريب تجريب منهج معين أو على الأقل تنظيم جديد لموضوعات المنهج المقرر أو تجريب طريقة من طريق التدريس أو أسلوب من أساليب النشاط بشرط أن يكون التجريب خاضعاً لتخطيط مدروس ومتدرجاً تحت الخطة العامة والمدرسة مع تقبل الخطأ غير المقصود، إذ أن تجربه الصواب

والخطأ كما يؤكد الميثاق هى فى الأمم كشأنها فى حياة الأفراد طريق النضج والوضوح.

الحرية فى استخدام الكتاب المقرر الذى يناسب التلاميذ وبينه المدرسة هذا فى حالة وجود أكثر من كتاب واحد للمنهج الواحد، وكذا الحرية فى وضع المناهج التى تناسب ظروف البيئة ومستوى التلاميذ.

أهم النواحى التى يجب أخذها فى الاعتبار عند تقييم عمل المربى :

لقد كان الشائع قديماً أن يصدر المفتشون (لا المشرفون الفنيون) أحكامهم على المربين بناء على نتائج الفصول المدرسية وعدد من ينجح من التلاميذ، إلا أن هذا أساس غير عادل لتقييم عمل المربى، فالحكم على صلاحية المربى للتدريس من نتائج نجاح تلاميذه ليس مقياساً عادلاً لكفاءة المربى، لأنه لا يأخذ فى الاعتبار استعداد التلاميذ وتحصيلهم السابق وقوتهم عندما تسلمهم المربى وظروفهم التى أحاطت به مدة تدريسه لهم.

ومن الاعتبارات الهامة التى ينبغى الاحتياط منها فى تقييم عمل المربى العامل الشخصى فى المشرف الفنى أو ناظر المدرسة، فلكل مشرف فنى أو ناظر مدرسة معاييره الخاصة وله مبادئه ومستوياته وله ما يتوقعه وما ينتظره من المربى وفق المستوى الذى يضعه لنفسه، ولهذا فسوف لا يكون من السهل أن يتساوى الحكام أو الرؤساء فى أحكامهم على المربين مادامت معاييرهم مختلفة.

ولهذا يجب أن ندخل فى اعتبارنا عن الحكم على المربى ما يا أتى :

أولاً : مدى حرصه على البقاء فى المدرسة أكبر وقت ممكن سواء طلب منه أو لم يطلب منه ذلك.

ثانيا : مدى حرص المربى على دراسة المناهج الدراسية تعقدها والمساهمة فى تعديلها بما يناسب بيئة المدرس وما يحاوله من جهود فى طرق التدريس التى تساعد على حسن تنفيذ المنهج ويجب أن يعنى بتحضير دروسه ورسم خطة توزيع عمله على شهور السنة و تدوين خطوات عمله والاحتفاظ بها منظمة ، ويجب أن يكون ملماً بمادته ومستعداً لزيادة ثقافته العامة والخاصة وأن يكون قادراً على إفادة تلاميذه ومدى نجاحه فى مهمته كمربى داخل الفصل.

ثالثاً : مدى اشتراك المربى فى الهوايات العملية والجمعيات المدرسية ، ومدى اشتراكه فى رفع الروح المعنوية للمدرسة ، سواء باشتراكه فى تنفيذ قوانينها بروحه أو بعمله على بث روح الرضى والاستقرار فى الجو المدرسى فبعض المدرسين يسيئون إلى الجو المدرسى كثيراً بما يشبعونة فيه من روح التذمر والمخالفة والخروج على اللوائح.

رابعاً : مدى اشتراك المدرس فى دراسة تلاميذه والإشراف على نواحى حياتهم وحل مشكلاتهم ومسك سجلاتهم أو الاشتراك فى حل البطاقات المدرسية بما يضمن ضمن حسن الإفادة منها ، ومدى مشاركته فى النشاط الثقافى والإصلاح الاجتماعى فى البيئة المحيطة بالمدرسة ، وكذا مدى إقباله على النشاط الرياضى ومبلغ استعداده لمشاركة التلاميذ فى ألعابهم ونشاطهم ومسابقاتهم ومبلغ اشتراكه فيما يقومون به من رحلات وزيارات.

خامساً: مدى حرص المربى على المواظبة والحضور فى المواعيد وعلى تجنب التخلف عن المدرسة لأسباب مصطنعة ، فبعض المربين يحرصون على الإفادة من جميع فرص الأجازات الممكنة لهم ويتحايلون على ذلك بشتى

الطرق بحيث يكونون مطيعين للقوانين، ولكن فى نفس الوقت مفسدين للعمل والروح المدرسية.

سادساً: مدى استجابة المربى لما يطلب إليه من الأعمال الإضافية التى يكلف بها من آن لآخر سواء أكانت حصصاً إضافية أم أعمالاً إدارية ويدخل فى ذلك الروح التى تظهر فى قيامه بهذه الأعمال ومبلغ ما يظهره من تعاون أو تذمر ويجب أن يلم المربى إلماماً تاماً بالشئون الإدارية بالمدرسة وما يتعلق منها بشأن التغذية وعمل المناقصات وتنفيذ اللوائح كما يجب أن يسهم فى معاونة الجهاز الإدارى بالمدرسة على تسيير الأمور.

سابعاً: الروح الخلقية والآثار التى تركها فى تلاميذه من عطف واحترام وبث للمبادئ والمثل العليا وكذا المرونة واللياقة فى معاملة أولياء الأمور والاتصال بالأهالى والآثار التى يتركها فى نفوسهم وما يترتب على ذلك من سمعة له وللمدرسة.

ثامنا: مدى احترام المربى لدستور مهنة التدريس والعمل على رفع شأن المهنة.

ثانياً : العلاقة بين المعلم والمشرف التربوى :

تعتمد العلاقة القائمة بين المعلم والمشرف التربوى على الأسلوب الذى تتم فيه عملية الإشراف التربوى، حيث أنها تتغير من مجرد المراقبة إلى المساعدة والثقة المتبادلة وبدل من مجرد التفتيش ومحاولة تصيد الأخطاء إلى محاولة للتعاون المثمر فى العمل وقد وصف كل من بيركالدويل وميديكان العلاقة بين الأستاذ والمشرف كما يلى :

- الأستاذ هو شريك مربى
- المشرف هو مرشد ذو مؤهلات

ولكن أكد مارتين برودويل Maritin, Broadwell على أن العلاقة بين المشرف والمدرس تبدوا أكثر وضوحاً أثناء التدريب والخضوع للبرامج التدريبية ومنها برامج التنمية المهنية، ويؤكد على ضرورة أن تتسم تلك العلاقات بالود والاحترام المتبادل وذلك لأن المشرف يقضى مع المعلم أثناء التدريب أكثر مما يقضيه معه مدير المدرس، بمعنى أنه تكثر معاملاتهم مع بعضهم البعض، ومن هنا وجب أن يتحلى المشرف التربوى بالقدرة على جذب المعلمين وأيضاً القدرة على حل المشكلات واستيعابها عند حدوثها بينه وبين المدرسين كما يجب أن يتحلى المعلم بالعقلانية فى علاقاته مع المشرف.

ويذكر روبرت لوزيير Robert, Lussier أن العلاقة بين المشرف والمعلمين تتجرف نحو محورين أساسيين هما التوجيه والدعم وهما كالتالى:

المحور الأول : سلوكيات التوجيه :

وهى سلوكيات تنفيذ العمل الأكاديمى وفيها يركز المشرف التربوى على سلوكيات التوجيه والرقابة وذلك بغرض التأكد من إتمام المهام والوظائف التى تم تحديدها حيث يقوم المشرف بأخبار المعلمين والموظفين بالوظائف والأدوار التى يتعين عليهم القيام بها بغرض رفع معدلات الأداء الأكاديمى للمدرسة ككل.

المحور الثانى : سلوكيات الدعم والمساندة:

وهى سلوكيات بناء العلاقات الاجتماعية وفيها يركز المشرف التربوى على سلوكيات تحفيز وتشجيع المعلمين ورفع الروح المعنوية، حيث يقوم بتفير وتوضيح كل شيئ من خلال الاستماع إلى مطالب المعلمين وشكواهم والعمل على حلها ويساعدهم على المشاركة البناءة فى القرارات التى يتم التوصل إليها.

ثالثا : مبادئ العلاقة بين المشرف التربوى والمعلم :

توجد مجموعة من المبادئ التى تحكم العلاقة بين المشرف التربوى والمعلم والتى من أهمها ما يلى :

١- تقدير المشرف التربوى لما يبذله المعلمون من جهود ما يجيدون من أعمال.

٢- على المشرف التربوى أن يعتبر نفسه مسؤولاً عن الأخطاء العامة ومجبرا بالدفاع عن كل معلم وحمايته.

٣- على المشرف التربوى أن يعمل على الرفع من الروح المعنوية للمعلمين وإشباع حاجاتهم الأساسية.

٤- يجب أن تكون سياسة المشرف التربوى فى التعامل مع المعلمين واضحة وثابتة وبعيدة عن التدريب.

٥- ان يتسم اتصال المشرف التربوى بالمعلمين بالوضوح والدقة والموضوعية والفهم العميق المتبادل.

٦- أن يراعى المشرف التربوى عدم التعالى على المعلمين والبعد عن محاولة السيطرة عليهم وأن يكون تعامله معهم قائماً على أساس مهنى بعيد عن الأمور الشخصية.

٧- على المشرف التربوى أن يعمل وباستمرار على تقوية أواصر العلاقات المهنية والاجتماعية بينه وبين المعلمين من جهة ، وبين المعلمين أنفسهم من جهة أخرى.

٨- يجب أن يبذل المشرف التربوى أقصى ما يمكن من الجهد لمساعدة المعلمين فى التغلب على الصعوبات التى تعيق عملهم وأن يعمل على تكافؤ الفرص بين المعلمين.

٩- أن يعمل على تنمية قدرات المعلمين على التفاعل مع تلاميذهم وعلى حسن إدارة الصف وفق الأسس التربوية السليمة.

١٠- مساعدة المعلمين فى توظيف واستخدام الوسائل التعليمية وطرق التدريس الحديثة بشكل فعال.

١١- دراسة اللوائح التعليمية التربوية والنشرات مع المعلمين لفهمها وتنفيذها.

١٢- تشجيع المعلمين على البحث العلمى لدراسة المشكلات والظواهر التربوية والتعليمية وإجراء التجارب فى هذا المجال.

وبما أن علاقة المشرف التربوى بالمعلم يجب أن تكون إيجابية قائمة على الاحترام والإقناع لذا فإن من الضرورى أن يدرك المشرف التربوى كثرة أعباء المعلم ومهامه المتشابكة والتى قد تضعف من مستوى الأداء لديه والعمل على التقليل من نصاب المعلم فى الدروس والتلاميذ والتعلل من أعبائه ليتمكن من تصعيد مستوى الأداء لديه مهنياً وأكاديمياً

رابعاً : صفات وخصائص مدير المدرسة كمشرف فنى :

يعتبر المشرف الفنى رائد للمعلمين بالمدرسة وهو موجه لجهودهم وطرائقهم فى التدريس فهو معلم المعلمين وهو أيضاً قائد تربوى ينبغى أن ينظر إلى المعلمين كزملاء له فى المهنة، ويعاونهم فى حل المشكلات التعليمية التى تواجههم وبناء على ذلك يجب أن تتوفر فى مدير المدرسة بعض الصفات كمشرف فنى.

من أهم الجوانب التطبيقية لهذه الصفات ما يأتى:

١- الإلمام التام بطبيعة المرحلة التعليمية التى يعمل لها وخصائصها وأهدافها.

٢- إدراك كامل لواقع العملية التربوية داخل مدرسته وظروف العمل بها.

٣- معرفة الطرق العامة للتدريس وإجادة الطرق الخاصة لمادة تخصصه وهو معلم.

٤- معرفة الفروق الفردية بين معلمى مدرسته حتى يمكنه توجيههم.

٥- العمل على توثيق الروابط الأخوية بينه وبين المعلمين وبينهم بعضهم البعض.

٦- معاونة المعلمين على النمو العلمى والمهنى وإتاحة الفرص أمامهم لذلك كلما أمكن.

٧- احترام وجهات نظر المعلمين وتشجيعهم على التعبير عن أدائهم وتقدير مشاعرهم ورفع روحهم المعنوية.

٨- التعاون مع المشرف الفنى المتخصص فى توجيه المعلم وتقويمه بموضوعية ودون تعسف أو تحامل أو مجاملة على حساب العمل.

٩- محاولة الأخذ بيد المعلم المتعثر وتوجيه المعلم حديث التخرج، وكذلك تشجيع المعلم المجد فى عمله، وذلك بالأسلوب الذى يراه مناسباً لكل منهم دون إثارة غضب أو إيجاد حزازيات أو مشاحنات بين الزملاء فى المدرسة الواحدة.

١٠- البعد عن الغرور والتعالى على زملائه المعلمين، ومحاولة إفادتهم من خبراته السابقة.

خامساً : أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة :

عندما يواجه مدير المدرسة وتخطى العقاب التى تواجهه فى الإشراف الفنى فتكون لدية الفرصة الكاملة ليعمل عمله الرئيسى فى الإشراف الفنى وتتمثل أوجه الإشراف الفنى لمدير المدرسة فى الخطوات التالية:

١- يلاحظ استجابة كل من مدرسيه عند توزيع الأعمال والمسئوليات ويلاحظ مدى نجاح كل منهم فى تحملها.

٢- يتعرف على جوانب ضعف مدرسيه عن طريق إسهامه فى علاج ما يظهر فى المدرسة من مشكلات مرتبطة بهم.

٣- زيارة الفصول وملاحظة هل الدرس يفيد الطالب ؟ هل يحب التلميذ المعلم، هل الدرس مثمر أم عقيم، كل هذه الأشياء يستطيعها المدير دون دخول فى تفاصيل مادة ما.

٤- يستطيع المدير من اجتماعاته الفردية والعامة بالمدرسين وما يتسرب إليه من سمعة المدرس الكشف عن مواهب وإمكانيات معلمية والتخطيط لإتمامها عن طريق قيادته الحكيمة وحسن توزيعه للعمل.

٥- السعى نحو الاستفادة من جميع الفنيين فى النظام التعليمى كالمدرسين الأوائل والموجهين الفنيين والموجهين التربويين بحيث يستعين بهم كمستشارين عند معالجة المشاكل التعليمية ا لمختلفة كل فى مجال تخصصه.

٦- تحقيق الإنسجام والتعاون مع المدرسين الأوائل والموجهين لكل مادة فى جلسة دائرية يستطيع فيها مدير المدرسة أن يكون أفكار ويصل إلى توليفة.

فالإشراف الفنى للموجه ينبغى أن يكون خدمة خارجية تتكامل مع ما يقدمه المدير والمدرسون الأوائل بالمدرسة.

وكذلك التوصل إلى اتفاق بحضور المدرسين والأوائل على المعايير العامة للتقويم حتى لا يقع المدرس فى حيرة من اختلاف معايير التقويم للرؤساء المختلفين نتيجة التنافس على السلطة كما أن هذا يحد من التناقض فى التوجيهات والمقترحات والإزدواج فى الجهد.

٧- مدير المدرسة هو الوحيد الذى يمكنه الإشراف على سائر جوانب النشاط فيساعد على تحقيق التناسيق والربط بين جهود جميع العاملين فى الأقسام المختلفة وفحص العمل ككل، وهذا لا يتسنى لموجهى المواد المختلفة" وبالتالى تحقيق التكامل من أجل بلوغ أهداف المدرسة.

٨- الإسهام فى ترشيح العاملين لبرامج التدريب والمنح وحثهم على التجريب والتجديد وخلق الجو المناسب لرفع معنويات المدرسين حتى يقبلوا على برامج التحسين.

٩- رعاية المدرس الجيد بالذات وإشعاره بالأهمية الحصة الأولى وبحاجة المدرسة إليه وبرغبة الآخرين فى التعامل معه، والمدرس الجديد لم يكون بعد عادات مهنية مستقرة، فعلى المدير أن يدعم ما يراه فيه من اتجاهات سليمة ويوجه النقد المؤدى إلى ما يلمسه فيه من عيوب.

سابعاً : دور الإدارة المدرسية فى الإشراف الفنى :

للإدارة المدرسية ممثلة فى مدير المدرسة أو ناظرها دورها الفنى فى العملية التعليمية وتتمثل تلك الأدوار فى الآتى :

١- الإطلاع الدائم والمستمر على ما هو جديد فى المجال التربوى إدارياً وفنياً.

٢- دراسة أهداف المرحلة التعليمية التى يتبعها المدرسة وصلتها ببقية المراحل.

٣- دراسة خصائص نمو تلاميذ المرحلة (جسميا- نفسياً – عقلياً – اجتماعياً) ومتطلبات هذا النم.

٤- دراسة ظروف تلاميذ المدرسة ومستوياتهم العلمية والإطلاع على بطاقاتهم المدرسية ودراستهم وافية.

٥- دراسة أوضاع المستوى العلمى للمدرسة سواء من حيث التفوق وتشجيعه ومن حيث التخلف الدراسى وعلاجه.

٦- الإلمام بالمناهج وبطرق التدريس المواد المختلفة، ومدارستها مع هيئة التدريس والعمل على ترقيتها، والإرتقاع بمستوى الأداء فيها إلى أقصى ما يمكن منه المدرسون وفى ضوء ظروف المدرسة.

٧- الاهتمام بمعينات التدريس السمعية والبصرية وتوفيرها بالمدرسة وتشجيع استخدامها وإنتاجها بها.

٨- متابعة الأنشطة سواء ما يتصل منها بالمواد الدراسية أو الأنشطة المدرسية المتنوعة.

٩- متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية والعملية وتقويمها من وقت إلى آخر.

١٠- زيارة الفصول المدرسية، زيارات ميدانية دورية على مدى العام الدراسى بحيث تشمل كل الفصول وكل المواد الدراسية.

١١- دراسة التقارير والتوجيهات الفنية مع هيئة التدريس وكذلك مع الموجهين الفنيين.

ثامناً : دور مدير المدرسة فى الإشراف الفنى :

قد يقع على مدير المدرسة عبء المشاركة فى عملية الإشراف الفنى وإن كان الجانب الأكبر من هذه العملية تقع على عاتق الموجه الفنى والمدرس الأول، وتجمع كل نظريات التربية وإدارة التعليم على أهمية وضع مدير المدرسة فى العملية التعليمية بكافة جوانبها ومن بينها عملية الإشراف الفنى، مع مدير الدور الذى تقوم به الإدارة المدرسية فيها، فتهيئة الجو الصالح لعمل المعلم وهى فى حد ذاتها صورة من صور الإشراف الفنى باعتباره أن محصلتها النهائية هى فائدة النشئ.

وتتمثل أهم الأنشطة التى يجب أن يقوم بها مدير المدرسة الابتدائية فيما يختص بعملية الإشراف الفنى فيما يلى :

١- دراسة أهداف المرحلة التى يعمل بها مع هيئة التدريس الممثلة فى الوكلاء والمدرسين الأوائل والمدرسين.
٢- دراسة خصائص نمو التلاميذ مع هيئة التدريس.
٣- دراسة أوضاع التفوق العلمى والتأخر الدراسة وأسبابه.
٤- العمل على تنوع طرق التدريس والارتفاع بمستوى الأداء داخل الفصل.
٥- متابعة الانشطة المتصلة بالمواد الدراسية.
٦- الاهتمام بهيئات التدريس وتشجيع استخدامها.
٧- متابعة أعمال المدرسين الشفهية والتحريرية.
٨- زيادة الفصول على مدى العام الدراسى.
٩- دراسة التقارير الفنية للموجهين مع مدرسى المدرسة.
١٠- معرفة نظم الامتحانات وأساليبها معرفة جيدة.
١١- التعرف على وسائل تقويم المدرسين فنياً.
١٢- دراسة تنظيمات التعليم ومعرفة القوانين واللوائح الخاصة بها.
١٣- معرفة نظم الامتحانات ووسائل التقويم بصفة عامة وما يتناسب وتلاميذ المرحلة بصفة خاصة.
١٤- حضور مؤتمرات التعليم سواء المحلية منها أو القومية أو العالمية كلما أمكن ذلك للإفادة منها.

تاسعاً : دور المشرف التربوى ومدير المدرسة كمشرف مع المعلم المستجد :

لقد كان من نتائج الدراسات النفسية والنظريات السيكولوجية الحديثة أن استفاد الإشراف التربوى الحديث وخاصة من الدراسات والنظريات التى ألقت الضوء على السلوك الإنسانى وربطت دافعية الأفراد بمستوى إنتاجهم وروحهم المعنوية، وأن ما يساعد على ارتفاع الروح المعنوية للأفراد هو أن يكون الفرد راضياً عن عمله وأن يشعر بأن أمامه فرصا جيدة لتطوير مستوى الأداء لديه، وأن تعترف المؤسسة التى يعمل فيها بأهمية دوره.

ومن هذا المنطلق يجب على المشرف والتربوى ومدير المدرسة توفير الحاجات الأساسية للمعلم وخاصة المعلم المستجد وعلى رأس هذه الحاجات حاجته إلى الأمن والطمأنينة والحماية والتحرر من الخوف والقلق، إضافة إلى الحاجات الإنسانية الأخرى. كالحاجات الأساسية والحاجة إلى التقرير والإنتماء والعلاقات الاجتماعية، وتشجيعه على المبادرة، والابتكار والإشراف فى تبادل الأفكار واتخاذ القرارات، إن مسألة بناء الثقة المتبادلة بين المشرف التربوى أو مدير المدرسة والمعلم المستجد مسألة فى غاية الأهمية وذلك عن طريق الحوار الهادف ووضوح الاتصال والإنصات الجيد لما يقوله واكتشاف قدراته والثناء على أعماله الجيدة، وعدم توجيه النقد أو اللوم به، بل اللجوء إلى النصح والإرشاد.

ويفترض أن يقوم المشرف التربوى أو مدير المدرسة كمشرف مقيم بدعم متواصل لعمل المعلم المستجد الذى لم يمارس مهنة التدريس بعد وذلك بالترحيب به وتعريفه على أعضاء المدرسة من معلمين بالمهام والمتوقعة منه وإعطائه مجالاً للمشاهدة والإطلاع على أعمال الزملاء القدامى وحثهم على الأخذ بيديه وتعريفه بكل مرافق المدرسة وإمكاناتها ونشاطها ولجانها وتشريعاتها، وأن يخصص له مكاناً مريحاً للجلوس سواء فى مكتب منفصل أو مع زملائه وحسبما هو متاح

فى المدرسة من إمكانات، وعلى المشرف أن يساهم فى إطلاع المعلم الجديد على حالات تلاميذه وخلفياتهم وقدراتهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم قبل شروعه فى التدريس كما يتوقع منه سرعة تعلم اسمائهم حيث أن التلميذ يشعر بالسعادة حين يناديه باسمه بدلا من الإشارة إليه وتجاهل أسمه، ومن واجب المشرف الإطلاع على خطة الدرس المعدة من قبل المعلم المستجد بالذات لتفادى أى خطأ قد يقع فيه من منذ البداية، وأن يعلمه عما يتوقع منه أن يعمله وأن يجب فورا على أى تساؤل أو إشكال يثير حيرة المعلم، وعليه أن يحترم شعور المعلم وحساسيته وهناك بعض الخطوات التى يفترض أن يتبعها المشرف التربوى أو مدير المدرسة مع العلم المستجد والذى لم يزاول مهنة التدريس يعد هذه الخطوات هى كالتالى :

١- عقد اجتماع بينه وبين المدرس والمستجد ومعلمى المادة أو معلمى الفصول فى المرحلة الابتدائية.
٢- شرح لحالة حجرة الدراسة من حيث عدد التلاميذ والإمكانات المادية المتاحة من وسائل وأثاث وكتب.
٣- تحديد المسئوليات المطلوبة من المعلم، والإجراءات والقوانين التى يجب أن تنفذ داخل حجرة الدراسة.
٤- تقديم المعلم المستجد لأعضاء المدرسة وتعريفه على كل منهم.
٥- مناقشة التوقعات المهنية كأنظمة المدرسة والإجراءات المتبعة مدة الحصة الواحدة بدء الدوام وانتهاء الدوام وفترات الاستراحة والاجازات ونظامها.
٦- تخصيص دولاب خاص لاستعمال المعلم الخاص داخل حجرة الدراسة، وتعريفه بموقع ذلك وطريقة جلسته بحيث يتمكن من رؤية جميع التلاميذ.

٧- تزويده بقائمة أسماء التلاميذ والتقارير التراكمية الخاصة بكل تلميذ.

٨- إرشاده إلى معمل الوسائل التعليمية ومعمل العلوم والخرائط ومخزن المواد الخام والكتب والاحتياجات المدرسية ، والمكتبة وتوجيهه لكيفية توظيفها وكافة المرافق الأخرى لخدمة العملية التعليمية.

٩- تزويد المعلم بدليل المعلم.

١٠- مناقشة وتوضيح أنواع النشاطات وعددها كالرحلات ومجالس الأباء والمعارض والأجازات الرسمية ومواعيد الامتحانات.

١١- تبادل أرقام الهواتف بين المشرف التربوى أو المدير وبين المعلمين المستجدين والاتفاق على الأوقات المناسبة لإجراء المكالمات الهاتفية فى حالات الضرورة.

١٢- تعريف المعلمين المستجدين بالعاملين فى المدرسة ومهنة كل منهم.

١٣- تعريف المعلمين المستجدين بالإمكانات المتاحة فى المدرسة والملازمة للنشاطات المختلفة ومدى إمكانية الاستفادة منها.

١٤- إطلاع المعلمين المستجدين على مجموعة دفاتر التحضير كنماذج لعمل دفتر تحضير وخطط التدريس الخاصة بالمواد بالمعلمين القدامى المتميزين منهم.

١٥- تشجيع جميع أعضاء العاملين بالمدرسة من معلمين وإداريين على التعاون مع المعلمين المستجدين وإمدادهم بالكتب والدراسات والوسائل التى يمكن إعادتها له للإطلاع عليها وذلك لبناء علاقة اجتماعية تعاونية جيدة.

١٦- متابعة المعلمين المستجدين من قبل جميع الأطراف المعنية والإطراء على أى عمل جديد بالتقدير مهما صغر وذلك لرفع معناوياته وغرس ثقته بنفسه.

١٧- إمداد المعلمين المستجدين ببعض الأمثلة والخبرات الشفوية والتجارب السابقة حول تحقيق الانضباط داخل حجرة الدراسة.

١٨- تشجيع المعلمين المستجدين على تنويع أساليب تقويم التلاميذ وحفز هممهم وإثارة دافعيتهم وتفكيرهم عن طريق الأسئلة الذكية.

١٩- إشراك المعلمين المستجدين فى بعض الآراء حول الأساليب الإشرافية أو المواطن التى يفضل أن يشرف عليها فيها.

٢٠- تحميل المعلمين المستجدين مسئوولية الاشتراك فى بعض النشاطات المدرسية.

٢١- تشجيع المعلمين المستجدين على التعاون مع الزملاء والرؤساء والإنخراط فى العمل الفريقى ومراعاة جانب العلاقات الإنسانية فى التعامل واشباع حاجاته الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والخاصة به وحثهم على التواصل الدائم مع أولياء الأمور وتدريبهم على طريقة الحوار معهم.

٢٢- إشباع حاجاته الشخصية والاستماع إلى همومه الشخصية والخاصة به.

٢٣- حثهم على التواصل الدائم مع أولياء الأمور وتدريبهم على طريقة الحوار معهم.

٢٤- إشراك المعلمين المستجدين فى مجالس أولياء الأمور.

٢٥- العمل على اكتشاف قدراتهم والاستفادة منهم إلى أقصى درجة.

٢٦- العمل على تبصير المعلمين المستجدين بالإطلاع على المستحدثات التربوية من دراسات وأبحاث ومؤتمرات والحرص على حضور الندوات والمؤتمرات التى تتعلق بمجال عمله وحثهم على الاهتمام بها ، ومحاولة التجديد والابتكار.

٢٧- تشجيعهم على التحلى بالأخلاق الفاضلة والسلوكيات الحسنة ليكون قدوة جيدة لتلاميذه.

٢٨- توجيه المعلمين المستجدين على استخدام الاسلوب الإيجابى فى التعامل وتقبل التوجيهات والتكليفات.

تاسعاً : عقبات الإشراف الفنى لمدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة أو ناظر المدرسة هو المسئول الأول أمام الإدارة التعليمية والوزارة التعليمية ومجتمعة عن النهوض بالتدريس وأساليبه ، وبذلك لابد أن يختار بعناية ودقة وأن يكون على كفاءة إدارية وفنية عالية وإلا فإن المدرسة بكل معنوياتها تتعرض للخطر الشديد وتتعطل كل قضايا التعليم فيها ، وأن هناك بعض العقبات التى قد تواجه مدير المدرسة فى الإشراف الفنى وتنقسم هذه العقبات إلى قسمين أحدهما مرتبطة بالمديرين وأخرى مرتبطة بالمعلمين.

أولاً : العقبات المرتبطة بالمديرين :

تتمثل العقبات المرتبطة بالمديرين فى العقبات التالية :

١- عدم الخبرة.

فمعظم المديرين لم ينل تدريباً على مهام الإشراف الفنى وما يتطلبه من مهارات فى العمل ويمكن علاج ذلك عن طريق البعثات الداخلية فى الإدارة المدرسية وحلقات التدريب ومتابعة ما ينشر من بحوث فى هذا المجال وأن

الإشراف الفنى لا يتطلب التخصص فى كل فروع المواد ، لأن حقيقة الأمر أن كثيراً من عمليات الإشراف الفنى ترتبط بتحسين قدرة المعلم على التفاعل مع تلاميذه وزملائه والاستفادة من مهاراته وتعريفه بالطرق الحديثة فى التدريس ، وهذا لا يتطلب تحققاً دقيقاً ، ومدير المدرسة طالما إنه يتابع الطرق التربوية الحديثة ونتائج البحوث فى مجالات التعليم والتعلم، فإن نموه الذهنى لا يمكن أن يتوقف.

٢- الأعباء الروتينية والإدارية :

وبناء على ذلك يجب على مدير المدرسة أن يميز بين تلك الأعمال التى ينبغى أن يقوم بها بنفسه كالإشراف الفنى وما يجب تركه لغيره من المعاونين بل والتلاميذ.

٣- عدم التفويض فى السلطات :

فالمدير الناجح الحكيم أن يفوض بعض سلطاته وما يصاحبها من مسئوليات إلى أولئك الذين يلمس فيهم الكفاية حتى يستطع أن يركز اهتمامه بالمشكلات الرئيسية المرتبطة بتحسين البرنامج التعليمى فيتوفر له الوقت للإشراف على كثير من أنشطة المدرسة ليتأكد من أنها تتفق وحاجات التلاميذ وأنها تحقق أهداف التعليم.

٤- نقص السجلات الإدارية وسجلات الإشراف :

على المدير أن يعمل على استكمال السجلات الخاصة بالتلاميذ والإطلاع عليها من وقت لآخر ليتابع مدى كفايتها ودقة ما يرصد بها من بيانات ويتمكن من مراقبة ما تحققه البرامج التعليمية من نمو مستمر للتلاميذ ويتوفر لديه الوقت لزيارة الفصول والاجتماع بالمعلمين لحل المشكلات المختلفة العامة منها والخاصة.

ثانيا : عوامل مرتبطة بالمعلمين :

بالإضافة إلى العقبات المرتبطة بالمديرين توجد هناك عقبات مرتبطة بالمعلمين والتى تتمثل فى العقبات التالية :

١- اعتقاد بعض المعلمين أنهم أكثر دراية فى مادة تخصصهم من مدير المدرسة وقد يغفل عليهم أن ما يقدمه لديهم من مساعدات فى أساليب التدريس والتربية وحل مشاكل التلاميذ لا يقل أهمية عن عمق الدراية بالتخصص فى المادة.

٢- يرى بعض المعلمين فى توجيهات مدير المدرسة إرشادات نظرية بعيدة عن التطبيق فى ظل أعبائهم الكثيرة مما يثير لديهم اتجاهات عدائية.

٣- التسلط والإملاء فى تعليمات المدير يجعل المدرس يحس أنه مجرد آلة منفذة.

٤- عمومية التوجيهات تضايق المعلمين فهم كغيرهم بينهم فروق فردية تتطلب من المدير تقديم معونات فردية لا توجيهات عامة.

٥- توالى توجيه اللوم والنقد مع المعلمين إلى إخفاء عيوبهم وعدم الإفصاح عن معاناتهم، وهذا يقلل فرصة المدير فى الإشراف الفنى الناجح الفعال.

٦- هناك عوامل معوقة لنمو المدرسين مهنيا مثل:

أ) قلة المرتبات.

ب) الضغوط الاجتماعية.

ج) الناهج غير الملائمة.

د) النظم التعليمية الجامدة.

ه) غموض الأهداف التعليمية والتربوية.

و) نقص الخبرة والبصيرة.

ز) المفاهيم الخاطئة عن المكانة والسلطة عند مدير المدرسة.

عاشراً : صعوبات القيام بعملية الإشراف الفنى :

قد لا يتسنى للكثيرين من مديرى أو نظار المدارس القيام بمتابعة الإشراف الفنى فى مدارسهم والذى يعتبر من صميم عمل الإدارة المدرسية ويرجعون ذلك إلى الصعوبات التالية :

- ضيق الوقت لا يسمح بالمتابعة الفنية إلى جانب العمل الإدارى.
- تنوع المواد الدراسية وقد لا يسمح بالإشراف الفنى الصحيح.
- ابتعاد مدير المدرسة أو ناظرها عن القيام بالتدريس فترة من الزمن قد يباعد بينه وبين مادة تخصصه وكذلك بقية المواد الدراسية مما يجعله يشعر بعبء ممارسة الإشراف الفنى فى مدرسته.
- إحساس البعض بحاجة الإشراف الفنى إلى جهد علمى وإطلاع دائم، ومن ثم يؤثرون تركه لموجهى المواد.

الفصل السابع

التوجيه التربوى

مقدمة

أولاً : مفهوم التوجيه

ثانيا : مبادئ التوجيه

ثالثا : أغراض التوجيه

رابعا : أهمية التوجيه

خامسا : أقسام التوجيه

سادساً: أساليب التوجيه لتحقيق الأهداف

سابعاً: أمور ترتيب على التوجه

ثامناً: مفهوم التوجيه التربوى

تاسعاً: مراحل التوجيه التربوى

عاشراً: أنواع التوجيه التربوى

الحادى عشر: وظائف التوجيه التربوى

الثانى عشر: مهارات الموجه التربوى

الفصل السابع
التوجه التربوى

مقدمة :

يعتبر التوجيه والإرشاد من أهم وسائل التربية فى تحقيق أهدافها وعن طريق الإرشاد يستطيع الفرد التعبير عن مشكلاته بأسلوب إيجابى منظم ويشبع حاجاته النفسية والفسيولوجية التى لم تتهيأ له إشباعها بصورة تلقائية إما لأنه يشعر بأهميتها فى حياته أو لأنه اكتشفها ولم يستطع إشباعها بمفرده، فلذلك فهو بحاجة ماسة للإرشاد فإن توفرت المساعدة الإرشادية لتحقيق التوافق النفسى للفرد وتحقق التقدم والرقى للمجتمع.

وقد اعتبر علماء المسلمين عملية التوجيه والإرشاد شرطاً أساسياً من شروط التعلم الجيد والفعال وركزوا على ثلاث نقاط رئيسية وهذه النقاط الثلاث تعتبر العمود الفقرى للعملية الإرشادية.

١- فهم الفرد ذاته وإمكاناته واستعداداته وقدراته وميوله.

٢- التباين فى كم ونوع القدرات والقابليات التى خلق بها الأفراد وهو ما نطلق عليه الآن الفروق الفردية.

٣- دور المرشد فى ترشيد المسترشد لاختيار المواد الدراسية ورغبة المسترشد فى دراسة هذا العمل أو التخصص فى ذلك.

وبذلك تعد مسألة التوجيه التربوى بالغة الأهمية لأنه فى خط المواجهة الأولى الميدانية مع بعدى العملية التعليمية الأساسية (المعلم والمتعلم) وهو الذى يعايش قضاياها ومشكلاتها وهو الموصل إلى الأجهزة التعليمية المعنية إيجابيات العمل وسلبياته.

فمسؤولياته تغيرت كنتيجة حتمية للتطورات الاجتماعية والاقتصادية للمتطلبات التربوية الحديثة، فلم يقتصر دوره التربوى على ملاحظة أداء المعلم فى الصف الدراسى ورفع التقارير، بل تعدى ذلك إلى رفع كفاءة المعلم وأدائه على المستوى الفنى والإدارى والمساهمة فى بناء شخصيته ومساعدته على إيجاد الحلول المناسبة كما يواجهه من مشكلات تعليمية وطلابية وتدريبية وتشجيعية على استخدام الوسائط التعليمية وإنتاجها وتقديم كافة الوسائل الممكنة والمحفزات اللازمة ومساندته لحب العمل والإخلاص فيه بغية الوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

وهذا يشير إلى الحاجة لقيادة تربوية توجيهية ملحة بكل تلك الجوانب وبكل الأسس التى تقوم عليها العملية التعليمية حتى يتاح العطاء المفيد وحتى يمكن من هم فى موقع العمل من النمو المستمر، فالتوجيه الفعال ليس مقصوراً على توجيه المعلمين وإنما درجة فعاليتها تعتمد على إنجاز العمل من خلال إسهام ومشاركة الآخرين وهذا يستدعى أن تكون المهارات والقدرات التى تمتلكها القيادة التوجيهية ضرورية وفى كل الأوقات.

وفى هذا السياق يرى شامبين وهوقان ١٩٨١ Champane and Hoyan أن هناك حاجة ماسة إلى العناية بزيادة خبرات ومهارات الموجهين التربويين وذلك عن طريق تقديم البرامج المحددة التى تعينهم على فهم البيئة التعليمية التى يعملون فيها.

أولاً : مفهوم التوجيه :

يعرف التوجيه بأنه الاتصال بالموظفين والمعلمين عن طريق رؤسائهم وترشيدهم بالعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة، فالتوجيه أذن ليس تنفيذا للأعمال وإنما توجيه الآخرين فى تنفيذ أعمالهم.

كما يعرف أيضاً التوجيه بأنه مجموعة الخدمات التى تهدف إلى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله وأن يستغل إمكانيات بيئية فيحدد أهدافاً تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى نتيجة لفهمة لنفسه ولبيئته، ويختار الطرق المحقق بحكمة وتعقل، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدى إلى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل فى شخصيته.

فالتوجيه إذن عملية ترمى إلى مساعدة الفرد لتحقيق عدة عوامل منها :

أ) فهمه لنفسه عن طريق إدراكه لمدى قدراته ومهاراته واستعداداته وميوله وفهم المشاكل التى تواجهه مهما كان نوعها.

ب) فهم بيئته المادية والاجتماعية بما فيها من إمكانيات ونقص استغلال إمكانياته الذاتية وإمكانيات بيئته.

ج) تحديد أهداف له فى الحياة على أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وتتفق وفكرته السليمة عن نفسه، وأن يرسم الخطط السليمة التى تؤدى به إلى تحقيق هذه الأهداف.

د) أن يتكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل تفاعلا سليماً وأن ينمو بشخصيته إلى أقصى حد تؤهله له إمكانياته وإمكانيات بيئته.

ثانيا : مبادئ التوجيه :

من أهم المبادئ التى يتم على أساسها التوجيه هى كالتالى :

١- وحدة الأمر :

فمن المعلوم أن التوجيه يكون ذا فاعلية عالية إذا ما تلقى الموظفون أو المعلمون الأوامر والإرشادات من رئيس واحد أو مشرف فنى واحد يكونون مسئولين أمامه.

٢- الإشراف المباشر :

يتطلب التوجيه الفعال أن يقوم المدير أو الموجه الفنى بالاتصال الشخصى المباشر بالمرؤوسين أو المعلمين فالإشراف المباشر يحقق نتائج أفضل.

٣- اختيار الأسلوب :

فمن الواجب أن يختار الرئيسى أو المشرف أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للأفراد الذين يشرف عليهم بما يتفق ونوع العمل المطلوب منهم إنجازه، والاختبار الحقيقى يتم من البدائل المتاحة للتوجيه، وعلى أساس فاعلية كل أسلوب.

ثالثا : أغراض التوجيه :

للتوجيه عدة أغراض والتى من أهمها :

١- التأكد من أن العمل ينفذ وفقاً لمبادئ وأصول الإدارة ووفقاً للخطة والتنظيم والبرامج والتعليمات المقررة بالمنظمة.

٢- مساعدة الموظف على اتقاق عمله بأقصى ما تسمح به كفاءته وبما يتفق مع مستوى الاتقاق المطلوب ومعدلات الأداء المقررة.

٣- إلمام الموجه بالأعمال التى تمت مع اكتشاف ما قد يكون هناك من صعوبات تعترض التنفيذ وبحث وسائل التغلب عليها.

٤- توجيه وتعليم الموظف مما يجعله أقل احتياجا للإشراف فى المستقبل.

٥- تقييم قدرة ودرجة اتقاق العاملين لأعمالهم.

٦- إيجاد التوافق والتنسيق بين جهود العاملين وإثارة الوعى الجماعى بينهم.

رابعاً : أهمية التوجيه :

تتلخص أهمية التوجيه من حيث انعكاسها على كافة العمليات التعليمية والإدارية لما يقوم به الموجهون والمشرفون الإداريون فى النواحى التالية :

١- القدرة على استخلاص أكفأ النتائج من التفاعل اليومى بين الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات.

٢- القدرة على إثارة اهتمام الموظفين والمعلمين لأهداف التربية والتعليم وخلق الترابط اللازم بين الأهداف الفردية وأهداف الإدارة التعليمية.

٣- القدرة على توجيه المعلمين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق الأهداف التربوية وحل مشكلات التعليم فى الفصل والمدرسة والبيئة التى توجد فيها المدرسة ويتطلب ذلك من المديرين والنظار والموجهين القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة والاتصالات الجيدة بالمرؤوسين والمعلمين لتحديد القواعد التى يقوم عليها نشاط الأفراد وعلاقتهم برؤسائهم وتلاميذهم وأولياء الأمور ذوى الخبرة فى المنطقة المحيطة بالمدرسة وكيفية التوصل عن طريقها إلى تحقيق الهدف الأول وهو القدرة على استخلاص أفضل النتائج.

كما يتطلب أيضاً القيادة السليمة للتوصل إلى الهدف الثانى وهو القدرة على إثارة اهتمام المرؤوسين والمعلمين لأهداف العمل التربوى.

ويتطلب ذلك الاتصال المستمر وذلك لتحقيق التوجيه الايجابى للأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

وهذه العناصر الثلاثة السابقة تتكامل مع بعضها البعض وتكون فى مجموعها عملية التوجيه أو تؤدى إلى تحقيق التوجيه الفعال للعمليات الإدارية والفنية على كاف المستويات التعليمية وفى الوحدة المدرسية.

خامساً : أقسم التربوية :

يمكن تقسيم التوجيه إلى عنصرين رئيسين هما كالتالى :

أولاً : التوجه الفنى :

يقوم بهذا النوع أو القسم الموجهون على اختلاف مستوياتهم كما يقوم به ناظر المدرسة أو مديرها بالنسبة للمعلمين فى مدرسته.

ثانيا: التوجيه الإدارى :

ويقوم بهذا القسم أو النوع كل مدير بالنسبة لمرؤوسيه فى جميع مستويات الإدارة التعليمية (ديوان الوزارة – مديريات التربية والتعليم – الوحدات المدرسية) ويتطلب ذلك من المديرين خلق الجو المناسب لأداء العاملين بواجباتهم وإرشادهم لأحسن أسلوب العمل وطريقة الأداء، ولا جدل أن أسلوب التوجيه يختلف من مدير لآخر والمدير الناجح هو الذى يستطيع أن يوجه مساعديه ومرؤوسيه ليعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية العامة.

سادساً : أساليب التوجيه لتحقيق الأهداف :

أن تحقيق الأهداف لا يتم خلال فترة زمنية قصيرة أو استخدام أسلوب واحد وإنما يتم ذلك برؤية إستراتيجية بعيدة المدى وبأساليب متعددة والتى من أهمها هى كالتالى :

١- الزيارة الصفية للمعلم .

٢- المقابلة الفردية للمعلم .

٣- تبادل الزيارات بين المعلمين.

٤- الدرس التطبيقى.

٥- الاجتماع بالمعلمين.

٦- المشغل التربوى.

٧- المؤتمر التربوى.
٨- الدورة التدريبية.
٩- القراءة الموجهة.
١٠- النشرة التوجيهية.
١١- الندوة .
١٢- الحلقة الدراسية.
١٣- المعرض التربوى.
١٤- البحث الإجرائى التعاونى.
١٥- الاستبيان.

سابعًا : أمور تترتب على التوجيه :

يتميز التوجيه الحديث بالإيجابية بهدف تحسين العملية التعليمية المتعلقة بالتلاميذ والمعلمين والموجهين وأولياء الأمور والمجتمع المحلى ككل فهو بالتالى : توجيه داخل الفصل وخارجه فالموجه فى ظل ذلك هو قائد تربوى يعمل مرشداً للمعلمين وموجهاً لنشاطهم ومفعلاً للعملية التعليمية فى محاولة لتحسينها ، وهذا العمل ينبغى أن يعتمد على طرائق عملية مدروسة ومخطط لها ، فالتوجيه ليس مجرد انطباعات تصدر عن الموجه الذى يشاهد حصة أو جزءا من حصة ، وإنما هو عملية منظمة تقوم على العلم وهذا يقتضى أن يجمع الموجه بيانات كافية عن المعلم من مصادر متعددة ، و أن لا يكتفى بما يقرأه فى دفتر التحضير أو يشاهده فى الحصة ولابد للموجه من البحث عن أدلة موضوعية تتصل بأداء المعلم و نشاط الطلاب وأن يعد خطة دقيقة لعمله تتظافر فيها جهود كل من له علاقة بالعملية التربوية كل مشكلات التدريس وأن يكون هو واحد منهم موجهاً لعملهم وبذلك يترتب على التوجيه باعتباره عملية علمية يتكون من عدة أمور من أهمها ما يلى :

١- أن تستغل أساليب التدريس والتقويم على النحو الأمثل لتحقيق الأهداف.

٢- أن تستند الممارسات التربوية فى المدارس إلى مبادئ عملية صحيحة وأن لا تكون مجرد عمل التى لا يجد على تحسين الأداء التربوى.

٣- أن يعمل الموجه على حث المعلمين على النمو المهنى وبذلك الجهد لتحسين أدائهم العملى والتربوى القائم على النظريات التربوية الهادفة، والذى ينعكس بالتالى على التلاميذ وعلى العملية التعليمية بشكل عام.

ثامناً : مفهوم التوجيه التربوى :

يشير مفهوم التوجيه إلى مجموعة من العمليات التى تحلل وتفسر جهازاً أو نظاماً معيناً لمعرفته فى دقة وتوجيهه توجيهاً مستمراً على هيئة سليمة والتوجيه بهذا صورة من تطلع الإنسان إلى حياة أفضل من كل نظمه التعليمية والاجتماعية والعملية وهو الذى ساعد الإنسان على التخلص من عوامل القصور فى الأداء ووضعه على طريق النمو والتجديد.

وإذا كان التوجيه التربوى جديداً فإنه وظيفته قديمة وممارسته قائمة ولكن انبثاق النظريات الإدارية الحديثة وتطبيقاتها فى التربية أدى إلى تبدل فى أساليبه وخصائصه وممارسته وتبعاً لذلك فقد تعددت تعاريف التوجيه التربوى، ولقد ذهب كثيراً من الباحثين والمربين والإداريين إلى تعريف التوجيه التربوى من جوانب متعددة، فبعضهم عرفه من جهة أهدافه وبعضهم عرفه من خلال أساليبه ومهامه.

فقد عرفه نشوان التوجيه التربوى على أنه عملية تربوية تشمل كافة عناصر العملية التعليمية بما فيها المعلم على أنه أحد هذه العناصر.

كما يعرف أيضاً الدويك التوجيه التربوى بأنه عملية قيادية تعاونية منظمة تعنى بالموقف التعليمى بجميع عناصره من منهاج ووسائل وأساليب وبيئة ومتعلم ومعلم.

وتهدف دراسة العوامل المؤثرة فى ذلك الموقف وتقويمها للعمل على تحسينها وتنظيمها من أجل تحقيق أفضل الأهداف التعليم والتعلم.

ويعرف مارك وستوب ١٩٨٠ Marks and Stoops التوجيه التربوى بأنه عملية تعليمية تهتم بتطوير وتحسين ظروف العملية التعليمية التى تنعكس أثارها على التلاميذ.

ويتفق هذا التعريف مع ما ذهب إليه نوفل وويلز ١٩٨٢ Levell and Wiles حيث يريان أن الموجه التربوى إنسان معنى بتطوير المناهج والتعليم من أجل تحسين تعليم التلاميذ.

لقد عرف الموجهون التربويون بأنهم هم الأشخاص الذين تكلفهم إدارات التعليم للقيام بزيارة المدارس بغرس الإشراف وتقويم وتنفيذ المناهج الدراسية من قبل إدارة المدرسة والمعلمين.

قد عرف التوجيه التربوى تعارف عدة منها.

الجهود الذى يبذل لاستثارة النمو المستمر للمعلمين حتى يصبحوا أكثر قدرة على استثارة وتوجيه النمو المستمر للتلاميذ.

- مجموعة من الأنشطة التى تعمم بهدف تحسين العملية التعليمية على كافة المستويات فى البرنامج المدرسى.
- إثارة اهتمام المعلمين بقصد رعاية نمو التلاميذ ليتمكنوا من المشاركة بصورة فعالة فى بناء المجتمع الذى يعيشون فيه، فهو مجهود منظم ومستمر لتشجيع المعلمين على نمو الذات حتى يصبحوا أكثر فعالية فى تحقيق الأهداف التربوية.

- عملية المعاونة فى تهيئة جو تعليمى أفضل، يؤدى إلى تقدم الخبرات التعليمية لدى الطلاب.
- عملية تربوية قيادية إنسانية هدفها الرئيسى تحسين عمليتى التعليم والتعلم من خلال العمل الملائم لجميع أطراف هذه العملية، مع تهيئة الخبرات والإمكانات المادية والفنية المناسبة بهدف رفع مستوى التعليم وتطويره من أجل تحقيق الهدف النهائى المنشود وهو بناء الإنسان الصالح.

وبذلك فإن التوجيه يركز على تقويم المواقف التعليمية والتعلمية بمجملها ولا يركز على شخص أو مجموعة أشخاص. ويسعى لتحسين الموقف التعليمى التعلمى على أسس تعتمد البحث العلمى فمفهوم التوجيه الذى تسعى إليه المؤسسات التربوية هو عملية تعاونية منظمة متكاملة، هدفها مساعدة المعلمين على أداء عملهم بطريقة تؤدى إلى تحقيق النمو المتكامل، وتسهم فى بناء قاعدة علمية قوية عن طريق يكتفون بالتطبيق الحرفى للتعليمات والأوامر التى يصدرها المفتش.

تاسعاً : مراحل التوجيه التربوى :

لقد مر التوجيه التربوى بثلاث مراحل تطويرية تبعا لتطبيقات النظرية العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية ثم النظرية العلمية الحديثة :

١- فمرحلة التفتيش التربوى تعد طبيقاً للمدرسة العلمية ومن ملامحها المركزية فى التوجيه ودور المعلم يكاد يكون محدوداً فهو المستقبل لكل تعليمات المفتش وعملية الاتصال من جانب واحد، وأن تحصيل التلاميذ هو المعيار فى تقويم أداء المعلم. كما أنه لا يسمح للمعلم بالبحث والمناقشة وهذا كله أدى إلى تقلص فرص النمو المهنى له.

٢- مرحلة التوجيه وهى تعقب مرحلة التفتيش التربوى. التى أصبحت انعكاسات لمفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية حيث توطدت العلاقة بين الموجه والمعلم على أساس دعم حاجات وقدرات المعلم، وأن مصلحة ونمو الفرد المعلم هى الأساس الذى انطلق منه أهداف وأساليب التوجيه وفى ظل عيوب تطبيق مفاهيم هاتين النظريتين على عملية التوجيه انبثق ما أطلق عليه التوجيه التربوى الشامل.

وعليه تحدد مفهوم وطبيعة التوجيه التربوى حيث أصبح هدفه تحسين العملية التعليمية.

كما يمكن أن ينظر له من زاوية تحليل النظم على اعتبار أنه سلسلة من التفاعلات والأحداث بين المعلم والموجه وهى كعملية لها مدخلاتها التربوية ومخرجاتها ويفترض أن تكون المخرجات على نحو أفضل من ذى قبل كما أن المدخلات ذاتها تؤثر تأثيراً واضحاً فى عملية التوجيه التربوى.

وتتكون مدخلات نظام التوجيه من عناصر عدة تشترك فيما بينهما فى مجموعة من التفاعلات التى يكون التفاعل بين الموجه والمعلم أهمها.

ومن هذه المدخلات – المعلمون والتلاميذ والمناهج الدراسية والإمكانات المادية والبيئة المحلية وتتفاعل هذه المدخلات مع بعضها فيما يسمى بالعمليات التوجيهية.

أما المخرجات التربوية التى تتمخض من عملية التوجيه فتتمثل فى زيادة كفاية أداء المعلمين والإنجاز الأفضل للتلاميذ وإذا كانت المخرجات وخصائصها على هذا النحو يمكن القول أن العملية التوجيهية حققت أهدافها فى تحسين العملية التعليمية.

عاشرا أنواع التوجيه التربوى :

نتيجة لممارسات وفعالية التوجيه التربوى الشامل على العملية التعليمية ظهرت أساليب إشرافية متعددة منها.

١- التوجيه التشاركي.

ويهدف إلى زيادة فعالية أداء التلميذ وذلك من خلال التعاون الملموس بين الموجة والمعلم فإذا افترض أن سلوك المعلم التعليمى تأثير بالسلوك التوجيهى فإن هذه الإيجابيات سوف تتحول إلى السلوك التدريسى وبالتالى ستؤثر فى نوعية العطاء الذى يمنحه المعلم لتلاميذه.

٢- التوجيه الإكلينيكي :

ويهدف إلى زيادة أداء المعلم التدريسى من خلال التشاور والتفاهم بين الموجه والمعلم بعد ملاحظته للمعلم فى الصف الدراسى واستنتاج مواطن القوة والضعف فى التدريس.

ويلاحظ أن دور الموجه فى هذا النوع من التوجيه ليس تقويماً بقدر ما هو تحليل لعملية التدريس، كما أن التوجيه الأكلينيكى يفتح باب الثقة والتعاون بين المعلم والموجه.

٣- التوجيه التصحيحى :

ويهدف إلى معالجة الموجه للأخطاء التى لا يمكن تجاوزها والتى قد تبدو من المعلم فى الموقف التعليمى وتبرز مهارات الموجه فى هذا الجانب فى حسن التصرف مع المعلم واللياقة وإرشاده إلى الوسائل والطرق للتخلص من الأخطاء التى قد يؤدى إهمالها إلى آثار جسيمة فى العملية التعليمية.

٤- التوجيه الوقائى:

ويهدف إلى تبصير المعلم بالمشكلات التى قد تواجهه أثناء أداء واجبه وإن مهارة الموجه فى هذا النوع تبرز حيث إن خبراته وثاقب بصرة يجعلانه قادراً

على الإلمام والمعرفة بالمشكلات التعليمية كى يعيد للمعلم ثقته بنفسه

٥- **التوجيه الإبداعى:**

ويهدف إلى تشجيع المعلم ودعم قدراته ومواهبه وتسخيرها لأداء متميز مرغوب فيه.

وتكمن أهمية هذا النوع فى قدرة ومهارات الموجه على اكتشافها فى المعلم وللعلاقات الإنسانية بين المعلم والموجه دور بارز فى التنسيق والفهم بينهما من أجل استغلال أفضل لدعم مواهب وقدرات المعلم.

الحادى عشر : وظائف التوجيه التربوى :

تتمثل وظائف التوجيه التربوى فى الوظائف التالية :

١- يعمل الموجه على تنمية المدرس مهنيا، أى أن يكون مدرساً أفضل من حيث مادته وطريقته بأن يشجعه على ما يجيده ويدفعه إلى المزيد من الإجادة وبأن يناقش مهمة نواحى تقصيره بطريقة إنسانية ديمقراطية، ويدله على طرق تخطى هذا القصور، ويقدم له خبرته الطويلة فى مجال التعليم على أن يفيد منها، ويشجعه على أن يجرب طرقاً أخرى ويطمئنه على مستقبله و يحميه ويرعاه، ويسهل له سبل الانتظام فى البرامج الدراسية المختلفة التى تنشأ لغرض تزويد المعلمين بأحدث التطورات والخبرات فى مجال تخصصهم وقد يزوده بكتاب أو مرجع يفيد فى ذلك.

٢- يعمل الموجه على تقييم المعلم تقييماً عادلاً وأن يضعه فى مكانه الصحيح بالنسبة لزملائه، فهذا المعلم باعتباره بشراً كسائر البشر فى حاجة إلى شخص آخر يقيم عمله ويحكم عليه.

إذ من شأن هذا التقييم أن يسدد العمل ويرشده فيدفع ما فيه من جوانب القوة إلى المزيد ويوجه ما فيه من جوانب سلبية إلى حيث تكون جوانب

إيجابية وهذا المعلم فى حاجة كذلك إلى أن يرقى فى السلم الوظيفى، والترقية تبنى ديمقراطيا على جودة العمل وإتقانه لأعلى شئ آخر مما كانت تبنى عليه، ولا يوجد خير من الموجه المخلص الأمين من نستطيع أن نكلفه بعملية تقييم المدرسين الذين يقعون فى دائرة اختصاصه، هذا فضلاً عن أن التقييم فى حد ذاته مبدأ ديمقراطى.

٣- على الموجه أن يطمئن على أن التلميذ بلغ المستوى المطلوب فى المادة الدراسية المسئول عنها هذا الموجه، وله فى سبيل تحقيق هذه الطمأنينة أن يتخذ كافة الطرق من امتحانات تحريرية وشفوية للتلاميذ، ومن مناقشات معهم، ومن إطلاع على أعمالهم التحريرية وتحريرهم لصحف الحائط وعلى كراساتهم الرسمية والحرة.

٤- الموجه مسئول كذلك عن المادة الدراسية ومستوى ما وصلت إليه فى كل من المعلم والتلميذ، أنه المسئول عن أن ينهض بهما ويرقى من شأنهما فيهما.

٥- الموجه مسئول عن المنهج الدراسى فى المادة الدراسية المعينة من حيث وضع هذا المنهج لكل مرحلة ثم لكل صف، ومن حيث ملاحظة نتائج هذا التنفيذ، ومن حيث إعادة النظر فى مدى ملاءمتة من فترة لأخرى، ومن حيث تعديله بحيث يكون باستمرار أكثر ملاءمة، وله أن يستعين فى ذلك برأى المدرسين والتلاميذ بل إن واجباً عليه أن يفعل ذلك.

٦- على الموجه كذلك تقع مسئولية الكتب التى تدرس فيها مادته من حيث اختيارها أصلاً، ومن حيث تكشف عنها تجربتها.

٧- يعمل الموجه على تنظيم البرامج التجديدية والتنشيطية والتدريبية للمعلمين ببعض باستمرار نموهم عمليا ومهنياً، حتى يكونوا على المستوى المطلوب.

٨- على الموجه أن يزود المعلمين بالكتب والمراجع التى تفيدهم عملياً أو مهنياً

بما تحتوى من خبرات أو أراء جديدة صالحة للتطبيق.

٩- على الموجه أن يجرى ويبين التجارب والبحوث العلمية والتربوية التى يمكن ان تجرى هنا أو هناك فى المدارس التابعة له، لأن من شأن هذه التجارب والبحوث أن تنشط المادة وتجدد فيها أو فى طريقة تدريسها بما يعود فى النهاية بالخير على عملية التعليم.

١٠- الموجه مسئول عن تطبيق القوانين العامة واللوائح والنشرات التى تصدرها الجهات العليا المسئولة عن المدرسة الآن الموجه مندوب هذه الجهات والمسئول أمامها.

١١- يعتبر الموجه مسئولاً عن الامتحانات وعن نتائجها وخاصة الامتحانات النهائية فى الشهادة فى مادته من نواح عدة، من حيث سلامتها ومدى مطابقتها للمنهج المرسوم وعدم خروجها عنه، ومن حيث شمولها ومن حيث مستواها.

١٢- الموجه مسئول عن تهيئة كافة الظروف الممكنة التى تعين المعلم على حسن الأداء وعلى تقديم أفضل خدمة، فيتفق مع مدير المدرسة ومع غيره من المسئولين على إراحة مدرسية فى جداولهم وعلى السماح لهم بالانضمام للبرامج الدراسية، وعلى إفساح الوقت لهم لذلك وعلى توفير مكتبة ملائمة لهم، وعلى توفير الأماكن والفصول الدراسية المناسبة بل والمشجعة للتدريس وعلى حسن الإضاءة، وعلى توفير الظروف الاجتماعية والمناخ العلمى المناسب لهم.

١٣- الموجه عليه أن يكون لسان المعلمين لدى الجهات العليا، وأن يعبر عن رغباتهم ويعمل على تحقيق المطالب العادلة لهم، ويساعد فى إصدار اللوائح والنشرات التى توفر لهم الإمكانيات المادية والعلمية والمعنوية، وعليه أن يكون موصلاً جيدا بين المعلمين من ناحية وبين الجهات العليا من ناحية أخرى، يصل هؤلاء بأؤلئك وأولئك بهؤلاء لخير التعليم ولتحقيق الصالح العام.

الثانى عشر : مهارات الموجه التربوى :

فسر السلوم ١٩٨٥ المهارات الإدارية على أنها أداء العمل بسرعة ودقة وهى بهذا المعنى تختلف عن القدرة من حيث أنها تعنى إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة والدقة فى أدائه، ومعنى ذلك أن المهارة قدرة فائقة متطورة والفرق بينهما إذن فرق فى الدرجة لا فى النوع وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية من خلال التجارب والممارسات.

ويرى المنيف ١٩٨٣ لتعريف المهارة فإنه من الضرورة تحديدها بالمهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الابتكارية وأن عملية تنمية المهارات ترتبط بعمليات التدريب داخل العمل وخارجه كون الموجه التربوى قائد تربوى ينبغى أن تكون لديه القدرة على العمل فى فهم الاتجاهات الاجتماعية السائدة وتفسيرها فى وضع المناهج والبرامج التى تحقق حاجات التلاميذ وترغبهم فى أحدث طرق التدريس ومراجعة البرامج التربوية وتقويمها والحكم على النتائج التى أدت إليها وأن يكون مخلصاً وصريحاً وصادقاً ذا روح طيبة متصفا ببعد النظر يدرس كل ما يزيد من فهمه للنظم الاجتماعية ولوظائف التربية وكل ما يزوده بالمهارات والمعلومات التى تعينه على تحسين المواقف التعليمية وتنميتها.

وبناء على ذلك فإن مهارات الموجه التربوى يمكن تحديدها فى المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية.

أولاً : المهارة الذاتية :

تتمثل المهارة الذاتية فى بعض السمات والقدرات اللازمة فى بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الجسمية والقدرات العقلية والمبادأة والإبتكار وضبط النفس، فالسمات الجسيمة تتصل بالناحية الجسمية كالقامة والهيئة والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية والعادات الذهنية، ويعد الذكاء من أهمها وللذكاء سمة مميزة وهى القدرة على التصور ويساعد

التصور على الفهم العميق للمشكلات وكيفية مواجهتها.

أما المبادأة والابتكار فهي سمة هامة للقائد تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف وبالتالي حفزه للعمل ويرتبط بهذه السمة سمات أخرى هي الشجاعة والقدرة على الحسم والقدرة على توقع الاحتمالات، أما القدرة على الابتكار فتساعد على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة،و سمة ضبط النفس تعني القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال.

ثانيا : المهارة الفنية :

وتعني فهم واتفاق نشاط محدد مثل أساليب وطرق العمل والإجراءات واللوائح أي أنها تعني العمل مع الأشياء وهي بذلك مهارة تكتسب بالتدريب داخل المؤسسة، فالموظف يتدرب على العمل بالتجربة والتوجيه من الموجه المباشر وبذلك تعتمد أساساً على الموجه ومهارته وقدراته في العمل كمدرب، وتتطلب المهارة الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري وبذلك فالمهارة مرتبطة بالجانب العلمي في الإدارة وما يستند إليه من حقائق ومفاهيم وأصول علمية.

ومن أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يلي:

١- إنها مهارة أكثر تحديدا من المهارات الأخرى.

٢- أنها تتميز بالمعرفة الفنية.

٣- إنها مألوفة في ظل التخصص الوظيفي ويمكن اكتسابها وتنميتها ومن أبرز سماتها ا لقدرة على تحمل المسئولية والفهم العميق للأمور والحزم وتحديد الهدف وإمكانية تحقيقه.

ثالثا : المهارة الإنسانية :

وتعني مهارة القائد في التعامل مع الآخرين في المنظمة بنجاح ودفعهم

للتفانى فى العمل وزيادة الإنتاج والعطاء، وإضافة لذلك فهذه المهارة ترتبط بالإنسان وقدرته على تكوينه للعلاقات مع الآخرين وارتباطه بهم وتفاعله معهم ولذلك فإن تنميتها تبدأ بتفهم الفرد لسلوكه ووجهات نظره نحو نفسه وأقرانه ومشرفيه ورؤسائه.

رابعاً : المهارة الذهنية :

ويقصد بالمهارة الذهنية قدرة الموجه على فهم النظام المؤسس الذى يعمل فى إطاره العام وفهم المجتمع الكبير من حوله، وليس مجرد نظرة جزئية فى نطاق قسم أو مرحلة، يضاف إلى ذلك الرؤية العامة للترابط بين أجزاء التنظيم وأثر التغيرات التى يحدث بين أجزائه فى الأجزاء الأخرى فى داخل المؤسسات نفسها وأثر هذه التغيرات فى البيئة العامة فى جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية ويكمن أهمية هذه المهارة بالنسبة للموجه التربوى كقائد باعتماده عليها عند استخدامه للمهارة الإنسانية، وبدون هذه المهارة فإن المهارة الإنسانية تتبدد، كما أن امتلاك القائد لهذه المهارة واستخدامها تدفع الموظفين للإبداع ويخلق بينهم التعاون وحب العمل.

الفصل الثامن
التوجيه الفنى

مقدمة

أولاً : أهداف التوجيه الفنى

ثانياً : أسس التوجيه الفنى

ثالثاً : أنواع التوجيه الفنى

رابعاً : المسئوليات العامة للتوجيه الفنى

خامساً : التكامل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفنى

سادساً : دور الموجه فى عملية التوجيه

سابعاً : الكفايات الأساسية للموجه الفنى

ثامناً : ضوابط العلاقة بين المدير والموجه الفنى

تاسعاً : نموذج هيئات الإشراف الفنى

الفصل الثامن
التوجيه الفنى

مقدمة :

يعتبر التوجيه هو الوظيفة الرئيسية الثالثة فى العملية الإدارية وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالوظائف السابقة، وقد عرف التوجيه بأنه يهدف إلى الأخذ بيد أفراد القوى العاملة بالمؤسسة من خلال القيادة الرشيدة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

والتوجيه يتم أساساً من خلال دفع العاملين فى المؤسسة وتحفيزهم للقيام بعملهم بكفاءة وبالتالى تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك فإن هذه الوظيفة تتطلب من القائمين بها أن يتفهموا طبيعة السلوك البشرى والحاجات الأساسية للإنسان وشخصيات العاملين فى المؤسسة فمن خلال هذا الفهم يمكن للقيادات أن تقوم بتوجيه الأفراد بفاعلية وتعد وظيفة التوجيه عملية تربوية وتعليمية فى المقام الأول وليست عملية تصيد وكشف الأخطاء.

أولاً : أهداف التوجيه الفنى :

يسعى التوجيه الفنى من خلال فئات التوجيه إلى تحقيق أهداف متعددة مرتبطة بأطراف العملية التعليمية التعلمية وهم المعلمون والتلاميذ.

١- المعلمون :

تتمثل أهداف التوجيه الفنى المتعلقة بالمعلمين مما يأتى:

١- إثارة اهتمام المعلمين وتشويقهم بالعملية التعليمية واستمرار تحسينها بما يساعد على نموهم نمواً مهنياً مستمراً.

٢- تدريب المعلمين على عملية التقويم الذاتى.

٣- توجيه المعلم إلى ما لديه من خبرات ومهارات تفيده فى تدريسه ومساعدته على إظهارها واستخدامها.

٤- مساعدة المعلمين على تتبع البحوث النفسية والتربوية ونتائجها ودراستها معهم ومعرفة الأساليب الجديدة الناتجة عنها بما يولد عند المعلم حب الإطلاع والدراسة والتجريب.

٥- مساعدة المعلمين على تحديد أهداف عملهم ووضع خطة لتحقيقها وتقويمها من خلال الوسائل والأدوات المناسبة.

٦- مساعدة المعلمين على التعاون فيما بينهم لتذليل الصعوبات المتعلقة بمهنتهم.

٧- تشجيع المعلمين على القيام بالتجريب والتفكير الناقد البناء فى أساليبهم.

٨- مساعدة المعلمين للشعور بالاطمئنان على مستقبلهم لارتباط ذلك بإنتاجهم.

٩- تشخيص الموقف التعليمى لإبراز ما فيه من جوانب قوة لتعميقها ومواقف ضعف للتعاون على معالجتها وتحاشى نتائجها السلبية.

١٠- العمل على تنمية المعلمين مهنياً.

١١- مساعدة المعلمين على التخطيط.

١٢- تكوين القيادات التربوية المتخصصة.

١٣- توجيه المعلمين إدراك التغيرات الاجتماعية من حيث الأسباب والنتائج وعلاقتها بعملهم وما يتطلبه ذلك من تعديل فى أساليب التدريس.

١٤- العمل على إفادة المعلمين من خبرات التوجيه المختلفة.

٣- التلاميذ :

تتمثل أهداف التوجيه للتلاميذ بما يأتى:

١- تحسين موقف التعليم لصالح التلميذ على أن يكون هذا التحسين مبنياً على التخطيط والمتابعة السليمة والتقويم.

٢- الاهتمام بمساعدة التلاميذ على التعلم فى حدود إمكاناته كل منهم بحيث ينمو كل منهم نمواً متكاملاً إلى اقصى ما يستطيعه وبحسب قدراته.

٣- تأكيد العلاقة التعاونية بين الموجه والمعلم وإدارة المدرسة بما يخدم تعلم التلميذ.

٤- الاهتمام بالتطبيق العلمى والربط بين ما يتعلمه التلاميذ داخل الصف وما يقومون به خارج الصف.

٥- ربط ما يدرسه التلاميذ ويتعلمونه بالتقدم التكنولوجى وإتاحة الفرصة للتدريب على الوسائل التكنولوجية الخاصة بالتعليم.

٦- إفادة التلاميذ من نواحى الود إليهم وحمايتهم من نواحى الضعف.

ثانياً : أسس التوجيه الفنى :

يستند التوجيه الفنى إلى أسس ومرتكزات تتناسب مع دورة الحديد من أهمها:

١- الموجه خبير بمادته وهو ناقل لهذه الخبرة إلى زملائه مع المعلمين.

٢- الأساليب التوجيهية تتعدد وتتنوع والريادة الصفية واحدة منها.

٣- المفهوم الضيق القديم للتوجيه القائم على التفتيش تغير إلى توجيه مرتبط بالتدريب.

٤- التوجيه علاقة إنسانية إيجابية قائمة على الفهم المتبادل بين الموجه وجميع العناصر البشرية القائمة على العملية التعليمية واحترام المعلم وقدرته وتقدير خبراته.

٥- المعلم بحاجة إلى التوجيه لرفع المستوى كفاياته وتحديد حاجاته والعمل على تلبيتها.

٦- الموجه أحد أهم العناصر المحركة فى العملية التربوية وتطويرها.

٧- المعلم شريك الموجه فى التخطيط لفعاليات التوجيه والتدريب وعنصراً فاعلاً فى عملية التوجيه.

٨- العملية التربوية نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، والتوجيه عنصر مهم فى المدخلات وفى العمليات بماله من دور فى المتابعة والتقويم والتدريب وتقديم التغذية الراجعة.

٩- التدريب ومتابعة انتقال أثره إلى غرفة الصف من الأعمال الرئيسية للموجه.

ثالثاً : أنواع التوجيه الفنى :

لقد وضع المتخصصون فى مجال التوجيه أن هناك أنماطاً عدة للتوجيه ومن هذه الأنماط ما يلى:

١- التوجيه الوقائى :

إن الموجه الذى يتمتع بذكاء ونظرة للمستقبل ويتصف بالإخلاص وبعد النظر هو ذلك الموجه الذى يتنبأ من خلال زياراته للمدرسة وللفصل الدراسى، ببعض الصعوبات والسلبيات التى يمكن أن تواجه المعلم، وهذا يقتضى رسم خطة تربوية تمكن المعلم من مواجهة هذه الصعوبات، فالموجه يصنع من الخطط ما يتناسب مع قدرات كل معلم وظروفه وإمكاناته فالموجه هنا يستبق حدوث المشكلات ولا ينتظر وقوعها.

٢- التوجيه العلاجى :

من مهمات الموجه متابعة المواقف التعليمية ودراستها وتحليلها لمعرفة جوانب الضعف فيها، ثم الشروع فى معالجتها مراعياً ما يلى:

- التخطيط مع المعلم والعمل المشترك معه لمواجهة الصعوبات التى تواجه المعلم فى أدائه.

- تقويم النتائج لمعرفة مدى صلاحية العلاج المقترح ومراجعته إذا استدعى الأمر ذلك.

٣- التوجيه البنائي :

هذا التوجيه يتعدى معرفة نقاط الضعف فى الموقف التعليمى وعلاجها لأنه يهدف إلى إحلال مفاهيم جديدة محل مفاهيم قديمة، فليست مهمة الموجه العثور على الخطأ، بل تقديم مقترحات مناسبة، وخطط ملائمة لمساعدة المعلم على النمو الذاتى والإفادة من تجاربه.

وبداية التوجيه هنا الرؤية الواضحة للأهداف التربوية وللوسائل التى تحققها، وفى التوجيه البنائى تنصب أنظار الموجه والمعلم على المستقبل لا على الماضى لأن الغاية من التوجيه تشجيع المعلمين على النمو المهنى من أجل أداء أفضل.

٤- التوجيه الإبداعي :

لا يقتصر دور الموجه هنا على مساعدة المعلمين لتقديم أحسن ما لديهم، بل يتعدى ذلك إلى تحريك القدرات وتفجير الطاقات المتميزة لديهم.

والموجه التربوى المبدع هو الذى يعمل على اكتشاف الموهوبين من المعلمين لاستخراج جهودهم ومساعدتهم على تحقيق أقصى ما لديهم ويعتمد تلك الأنماط على الأساليب العلمية الحديثة.

وبالإضافة إلى هذه الأنماط للتوجيه قد قسمه آخرون إلى أربعة أقسام أخرى وهى كالتالى :

١- الإشراف الاستبدائى – وفيه يعتقد المشرف أنه هو الذى يستطيع أن يقرر ما يجب عمله.

٢- الإشراف الدبلوماسى – وفيه يوجه المشرف للمعلمين توجيهاً رفيعاً لعمل ما يريد فهو ديمقراطى فى مظهره استبدائى فى مضمونه.

٣- الإشراف السلبى – وهذا النوع ناتج عن أن المشرف يعتقد أن الحرية المطلقة تودى إلى النجاح فيكون سلبياً فى مواقفه مع المعلمين.

٤- الإشراف الديمقراطى – وفى هذا النوع ليمنح المشرف المعلم فرص الابتكار والإبداع ويفسح المجال أمام نموه الذاتى مع مراقبة المواقف التعليمية ومناقشتها معه للتوصل إلى الحل السليم.

رابعاً : المسئوليات العامة للتوجيه الفنى :

تتمثل المسئوليات العامة للتوجيه الفنى فى المسئوليات التالية:

١- متابعة القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف فى مواقعهم ضماناً لحسن استغلال الإمكانات المتاحة وتوظيف الجهود فى الاتجاه السليم بقصد تحقيق النمو المطلوب للتلاميذ.

٢- توجيه القائمين بالتدريس أو التوجيه أو الإشراف بقصد رفع مستوى أدائهم واستغلال إمكانات مدارسهم وإدارتهم التعليمية التى يعملون فيها على أحسن صورة.

٣- تقويم التلاميذ والمعلمين والموجهين والمشرفين على ضوء معايير محددة ويستلزم ذلك تحديد نواحى القوة والامتياز فيهم ومواطن الضعف والقصور واقتراح سبل العلاج لتحسين الأداء وتطويره وذلك بالاشتراك كمستشارين لمدراء المدارس.

٤- تقويم الخطة والمناهج والكتب والعينات والأنشطة فى أثناء توظيفها للإفادة منها ولزيادة العائد من ورائها وإدخال التحسينات اللازمة لرفع مستواها.

٥- اقتراح تعديل أو تطوير ما يتصل بالعملية التعليمية من الوسائل المتقدمة ويستلزم ذلك:

- العلم بالسياسة التعليمية وبالاتجاهات العامة للوزارة وبأهداف كل مرحلة.
- العلم الواضح بالمناهج وأهدافها وطرق تدريسها والأنشطة المرتبطة بها.
- الإلمام الكامل بالكتب المقررة، وأهم المراجع المناسبة وأدلة المعلم ووسائل الإيضاح المتوافرة.
- الوقوف على إمكانات المدارس والمديريات والإدارات التعليمية.
- تعريف مستويات كل من المعلم والتلاميذ.
- الإلمام بالقرارات والنشرات الوزارية المتصلة بالعملية التعليمية بعامة والمتصلة بالإدارة بخاصة.
- دراسة البيئة من ناحيتها البشرية والمادية للإفادة منها على أساس من التخطيط السليم.

٦- القيام بالتجارب الرائدة فى المادة للوصول إلى تحسين العملية التعليمية.

٧- القيام بأعباء التدريب على مختلف مستوياته مع الأجهزة المختصة به.

وعلى المستوى المركزى :

١- التخطيط لتطوير المادة :

الخطة فى المادة، المناهج، الكتب، أدلة المعلم، الوسائل التعليمية، الأنشطة المرتبطة بالمادة، المؤتمرات، الاتصال بالأوساط العملية فى الداخل والخارج.

٢- متابعة وسائل التنفيذ فى المادة.

٣- التوجيه.

٤- التقويم.

الخطة، المناهج وضع استفتاءات تقويم العملية التعليمية والتلميذ والمعلم والموجه، وضع مواصفات أسئلة امتحانات النقل والشهادات ووضع أسئلة الثانوية العامة وتقويم العملية التعليمية فى المادة من خلال دراسات فى تقويم الدرجات.

وعلى مستوى الإدارات التعليمية :

إلى جانب ما يخص التوجيه الفنى فى الإدارة التعليمية من المسئوليات العامة على الهيئات الفنية بالإدارات.

١- تقديم دراسات للمنطقة تتناول جوانب الخبرة التربوية مثل: الخطة ، المنهج، الكتاب المدرسى، الاختبارات، الوسائل التعليمية، النشاط المدرسى، المختبرات بالمكتبات المدرسية، مستوى تأهيل المدرسين.

٢- متابعة التقييم المستمر لكل مدرس على ضوء لائحة الاختبارات والنشرات اللاحقة.

٣- عمل ندوات تربوية مع مدرس المواد.

٤- إعداد نشرات تربوية دورية.

٥- عمل دراسات ميدانية للمشكلات التعليمية مع الاستجابات الفورية للاتجاهات الوزارية فى هذه الدراسات.

٦- الإسهام فى تطوير الأبحاث التربوية فى المنطقة.

٧- دفع النشاط المدرسى المرتبط بالمادة وإعداد جوانب نموذجية لهذا النشاط ومتابعته والاشتراك فى تقويمه ووضع الضوابط المنهجية له تلك التى تكفل أن يدفع نمو الطلاب باعتباره الهدف الأساسى للعملية التعليمية.

خامساً : التكامل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفنى :

إن الفصل بين الإدارة المدرسية والتوجيه الفنى خطأ شائع فمدير المدرسة حتى غير المتخصص فى المادة يستطيع متابعة ما يكتب وما يقرأ فى المادة،

كذلك ما بعده المدرس ويستطيع تقويم عمله ومتابعة ما يحدث داخل حجرة الدراسة من جدية واستفادة.

والنظام الانجليزى لا يفصل بين الإدارة والإشراف الفنى، فهو يختار أقدم المدرسين للإشراف والإدارة بأجر معين لتحقيق نمو العملية التعليمية.

وعلى المدير أن يتحقق من قيام المدرسين الأوائل بعملهم الإشرافى خير قيام ومتابعة الطرق التى تدرس بها المادة.

وعلى المدير أن يطلب موجه المادة دائماً يستشيره ويتعرف من خلاله على مدى فاعلية تدريس المادة وما يمكن أن يتابعه من نمو المدرس فى مهنته ويتعرف منه على مدى استخدام الكتاب المدرسى وتغطية كافة موضوعات المنهج.

وعلى المدير متابعة تقويم التلاميذ وجديته والمقارنة بين درجات كراسات المكتب والمستوى الفعلى للطلاب وذلك بالاستقامة بموجه المادة كذلك يستعين بالموجه فى متابعة النشاط الحقيقى ودفعه ورفع مستواه والتأكد من فعاليته بإطلاعه مسبقاً على خطة نشاط المادة.

سادساً : دور الموجه فى عملية التوجيه :

يجب على الموجه مساعدة المعلم لتحسين العملية التعليمية، وحسن إرشاده والأخذ بيده فعلى الموجه فى المراحل الأولى من عملية التوجيه أن يكون عملياً فى تشجيع ودعم المعلم، وبعد أن يشعر الموجه أن المعلم قد تعلم تحليل وتحسين أدائه عليه أن يسحب دعمه ويستمر فى تشجيعه، ويجب على الموجه أن يعمل بمبدأ الإثابة حيث أن النجاح فى الخبرات يجعل النقد أسهل تقبلاً.

ويجب على الموجه استخدام أسلوب الملاحظة التحليلية حيث تعتمد الملاحظة التحليلية على ملاحظة نقاط محددة فى الدرس مما يسهل عليه تحديد ما يوحد الإلمام وتسجيله فى تقريره، والملاحظة التحليلية من الأساليب الموجهة

بأحكام ويمكن النظر إلى دور الموجه تبعاً للمخرجات المتوقعة منه، فيكون دور الموجه تصحيحياً وقائياً وبنائياً وإبداعياً.

- فيكون دوره تصحيحياً عندما يؤدى دوره لإصلاح الأخطاء التى يقع فيها المعلم أثناء عمله، وهنا يكون نتيجة عمل الموجه تصحيح المسار قدر الإمكان وجعله بالشكل الذى يحقق الأهداف التربوية.
- ويكون دوره وقائياً عندما يكون دوره منع وقوع المعلم فى خطأ، ومن ثم تسير العملية التعليمية بالشكل لذى يتوقعه الموجه، وفى هذه الحالة يأخذ فى حسبانه الفروق الفردية بين المعلمين فيعامل كل معلم وفقاً لشخصيته وإمكاناته الذاتية.
- ويكون دور الموجه بنائياً عندما يرى أن نتيجة عمله ومهامه تتطلب ليس فقط الإصلاح للأخطاء بل ينبغى أن يأخذ الصواب مكانه ليصبح جزءاً من مهاراته وقدراته، وهناك لا يقتصر دور على إحلال الصالح محل المعيب وإنما يتجاوز ذلك إلى النشاط الذى يؤدى أداء حسناً، فيعمل على زيادة حسنة وجودته فيستمر على نحو هذا التحسين، ولا يعتبر المعلم قديراً لأنه تخلص من عيوبه، وإنما حين يتواصل تحسنه فينعكس أثره على طلابه جودة وإتقاناً، فالتوجيه ينبغى أن يكون بنائياً ليصبح فيه الصواب ركيزة لصواب أخر ولبنة فى بناء يتجدد سلامته وتزداد قوته.
- ويكون التوجيه إبداعياً عندما لا يقتصر على مجرد نتاج الأحسن وتقديم أعلى نوع من النشاط الجماعى، وإنما هو حفز الهمم وتحريك القدرات الخلاقة لتخريج أحسن ما تستطيع من مجال العلاقات الإنسانية.

وهذا الدور يتطلب مستوى عال من الصفات الشخصية مثل:

- المتابعة والصبر.
- اللياقة ومرونة التفكير والثقة بالقدرة المهنية.

- التواضع والرغبة فى الاستفادة من الآخرين وخبراتهم.
- الإدراك الواعى للأهداف التربوية.
- الاستعداد للسير فى أفضل السبل التى توصل إليها.

سابعاً : الكفايات الأساسية للموجه الفنى :

نظراً للدور الكبير الذى يقوم به الموجه الفنى والمسئوليات الكبيرة الواقعة على عاتقه كان لابد من تمتعه بمجموعة من الكفايات التى تميزه وقد صنفت هذه الكفايات بحسب المهمات المرتبطة بها إلى مجالات عدة منها:

١- كفايات التخطيط:

أن أى عمل يبدأ بفكرة فى الذهن ثم تتبلور وتجمع لها المعلومات والبيانات ويخطط لتنفيذها وبالتالى لابد من امتلاك كفاية التخطيط للموقف التعليمى بجميع عناصره.

- القدرة على اشتقاق الأهداف وأساليب التقويم للموقف التعليمى.
- تحديد وتنظيم واختيار الأساليب والأنشطة التعليمية.
- اختيار وتحديد الوسائل والأدوات التقويمية للحكم على مدى تحقيق الأهداف.

٢- كفايات متعلقة بالمنهاج:

ينبغى على الموجه أن يكون قادراً على أن :

- يشتق الأهداف.
- يحلل محتوى المناهج التعليمية فى ضوء أهدافها ومعايير المحتوى الجيد.
- يخطط لتنفيذ ذلك المحتوى بعد تحليله وتحديد أساليب وطرق التدريس المتضمنة فى المناهج.
- يحلل أساليب التقويم المتضمنة المنهاج فى ضوء تقويم جيد.

- يثرى المنهاج ويطوره ويضمنه أحدث المعلومات فى مجال التخصص.

٣- كفايات العلاقات الإنسانية :

ينبغى أن تتوفر للموجه كفايات إنسانية تعينه على القيام بواجباته خير قيام ويقوم بعمله على أتم وجه باعتباره قائداً تربوياً ميدانياً ومن هذه الكفايات:

- احترام الآخرين وتقبل أرائهم.
- التحلى بالأخلاق الرفيعة ليكون قدوة لمن يتعامل معهم.
- المساواة بين جميع من يتعامل معهم.
- الحرص والمواظبة والإتقان فى العمل.
- المبادرة بالأفكار الجديدة.
- موفراً أجواء المحبة والمودة.
- تشجيع وتحفيز المعلمين على الإبداع والابتكار والتفكير.
- القدرة على اتخاذ القرار والإقناع.
- القدرة على تلمس مشكلات واحتياجات المعلمين واحترام خصوصياتهم.

٤- كفايات التدريب :

ينبغى أن يمتلك الموجه الكفايات الآتية :

- قيادة المشاغل التدريبية بنجاح.
- إعداد البرامج والمواد التدريبية.
- تقويم البرامج التدريبية.
- اختيار المدربين الأكفاء.
- كفايات التقويم.

ينبغى للموجه أن يكون قادراً على أن:

- يحدد ويختار أدوار التقويم بنوعية التكوينى والختامى.
- يمارس التقويم الذاتى.

- يشجع المعلمين على استخدام أساليب التقويم الذاتى فى ممارستهم التربوية.
- يحلل نتائج التقويم ويفسرها.

ثامناً : ضوابط العلاقة بين المدير والموجه الفنى :

توجد عدة ضوابط للعلاقة بين المدير والموجه الفنى والتى من أهمها :

١- الانسجام والتعاون وعدم الصراع على السلطة.

٢- خلق معايير مشتركة للتقويم عن طريق مناقشة الأفكار.

٣- ممارسة التوجيه الذاتى :

أ- فالتلميذ يتعلم أكثر عندما يأخذ على عاتقه مسئولية أكبر نحو تعليم نفسه.

ب- المدرس يصبح أكثر فعالية عندما يكون مسئولاً عن اتخاذ القرار النهائى بشأن طريقة تدريسية على أن يطور، ولكن على النحو الذى وصفه له قطاع التربية كأهداف وهو ما نسميه بالحرية المسئولة.

٤- ينظر المدير إلى الموجهين كمساعدين ومستشارين وهم لا يستطيعون أن يوجهوا عمل المدرسين الأفراد بطريقة مخالفة لرغبات المدير، فهو المسئول عن تنفيذ المنهج فى مدرسته والموجهون هم المستشارون.

٥- العمل بنظرية التكامل : بمعنى أنه لابد أن يحضر الموجهون الاجتماعات التى تضم مدير التربية بالمديرين للمدارس فيحصلوا جميعاً على المعلومات التى تساعدهم بفعالية فى تحسين عملية التعلم.

٦- العمل بمبدأ المشاركة : فنجاح موجهى التوعيات المختلفة من المواد يعتمد على كفاءتهم فى مجال عملهم وبعد بصيرتهم فى مناقشاتهم مع المديرين فلا يمكن أن ينجح الموجه لمجرد أنه يحمل بطاقة موجه وإلا أصبح مصيره الإهمال لوجوده، فنحن نبنى استحكامات أو دفاعات ضد أى شخص

يحاول أن يهددنا بسلوكه أو باستخدام معرفته فيجب على الموجه الاقتراب من أى مشكلة باقتراح فحص مشترك لها وتقييم لتكون لديه فرصة أفضل للنجاح.

٧- إذا كانت صلة المدرس بالموجه وصلة المدير بالموجه تملؤها الثقة شعر الجميع بصداقة الموجه وزاد فرص التعاون وإلحاح المدير لوجوده إلى جانبه ومن هذه الضوابط تظهر التساؤلات التالية:

أ- إذا كان الإشراف الفنى كما اتضح عملية تعاونية بين مدير المدرسة والتوجيه الفنى فما هى على وجه التحديد مسئوليات هيئات التوجيه الفنى؟

ب- وظيفة المدرس الأول تدخل ضمن الوظائف الفنية للتوجيه والإشراف كما تدخل ضمن الوظائف الإدارية، فما هى مسئوليات هذه الوظيفة على وجه التحديد؟

ج- وما هى مسئولية موجه القسم، وما موقعها من التوجيه الفنى بالمدرسة الابتدائية؟

المراجــع

١- تيسير الدويك وآخرون ، أسس الإدارة التربوية و المدرسية و الإشراف التربوى. عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع .

٢- زوقان عبيدات . تطوير برنامج الإشراف التربوى فى الأرون ، دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ١٩٨١.

٣- أعضاء هيئة التدريس المدخل فى العلوم التربوية ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية منكرة بقسم المناهج وطرق التدريس ٢٠٠٥.

٤- أحمد إبراهيم أحمد . الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق ، الإسكندرية ،مكتبة المعارف الحديثة ٢٠٠٢.

٥- منى مؤتمن عماد الدين ، الإيداع فى الإشراف التربوى ، أساليب وتقنيات ، محلية رسالة التربية ، سلطنة عمان ، وزارة التربية والتعليم ع٩، ١٩٩٣.

٦- أحمد إيراهيم أحمد ، الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية والتطبيق القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٩٠.

٧- يحيى محمد شديقات ، على مقبل العمليات ، مدى إكساب البرنامج التدريس للمعلمين الجدد للمهارات التدريسية من وجهة نظر المشرفين التربويين فى أقليم الشمال فى الأردن ، مجلة كلية التربية بالمنصورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة ، ع ٥٣ جزء أول سبتمر ٢٠٠٣.

٨- أحمد إبراهيم أحمد . تحديد الإدارة التعليمية . الأسكندرية ، مكتبة المعارف الحديثة ٢٠٠٢.

٩- عرفات عبد العزيز سليمان ، الإدارة المدرسية فى ضوء الفكر الإدارى الإسلامى المعامر، القاهرة مليئة الانجلو المصرية ١٩٨٨.

١٠- وهيب سمعان ، محمد ميز مرسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة، عالم الكتب.١٩٧٩ .

١١- محمد حامد الأفندى ، الإشراف التربوى ، القاهرة ، عالم الكتب ١٩٨١.

١٢- أبو الفتوح ،رضوان وآخرون المدرسى فى المدرسة والمجتمع ، القاهرة،مكتبة الأنجلو المصرية ١٩٧٣.

١٣- محمد مصطفى زيدان ، الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية ، والممكلة العربية السعودية ، دار المجمع العلمى للنشر والتوزيع .

١٤- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسى من وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى " الموجهين – المديرين – النطار – المعلمين – التلاميذ " القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٨٧.

١٥- عبد الغنى عيود وآخرون ، إدارة المدرسة الابتدائية ، القاهرة ، مكتبة النهضة المصرية ١٩٩٢.

١٦- رافده عمر الحريرى ، الإشراف التربوى والنظرة المستقبلية ، مجلة رسالة التربية سلطته عمان ، وزارة التربية والتعليم ع ٦ ديسمبر ٢٠٠٤.

١٧- نجاح حفير أبو عرايس ، دور مدير المدرسة كمشرف تربوى مقيم فى تنمية الكفايات التعليم للمعلمين وطرق تنميها ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع٦٥ سبتمر١٩٩٧

١٨- فهد بن عبد الله آل عمرو الألكبى ، أتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلسها النشر العلمى ، ع٥٩ ، محلية ١٥ ربيع ٢٠٠١

١٩- سالم خلف الله القرش ، التوجية التربوى فى المملكة العربية السعودية فى ضوء بعض النماذج الحديثة ، رسالة الخليج العربى ، ع ٤٩ ، ١٩٩٤.

٢٠- حسن الموسوى ، أداء المرشد التربوى من واقع أراء الطلاب بكلية التربية الأساسية لدراسة استطلاعه، مجله كلية التربية بينها ، جامعة الزقازيق مجلدا ،ع ٣٦ ،يناير ١٩٩٩ .

٢١- ولاء محمد زين العابدين أحمد . قصور مقترح لنظام الإشراف التربوى فى مؤسسات ذوى الاحتياجات الخاصة فى ضوء بعض الخبرات العالمية ، ماجستير ، كلية التربية جامعة بنها ،٢٠٠٨ .

٢٢- فيعل الملا عبد الله ، نموذج مقترح للإشراف التربوى فى الرياضة المدرسية فى ضوء الاتجاهات الحديثة ،مجلة رسالة التربية ، سلطة عمان ، وزارة التربية والتعليم ،ع،٥ ،سبتمبر ٢٠٠٤ .

٢٣- إبراهيم محمد الشافعى ، الرجع فى علوم التربية ليبيا منشورات جامعة فاريونس ١٩٧٨ .

٢٤- كيمبولوايلز ، نحو مدارس أفضل ، القاهرة ، مكتبية الانجلو المصرية ١٩٨٢.

٢٥- الإدارة العامة والإصلاح الإدارى فى الوطن العربى ، تحرير ناصر الصائغ ، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ١٩٨٦ .

٢٦- محمود المسادر الإشراف التربوى الحديث واقع وطموح ، ارريد ا دار الأمل ١٩٨٦.

٢٧- يقوب نشوان ، الإدارة الإشراف التربوى بين النظزية والتطبيق ، عمان، دار الفرقان ١٩٨٦.

٢٨- أحمد بلقهس تقنيات حديثة فى الإشراف التربوى ، ورقة مقدمة للحلقة الدراسية فى الإشراف التربوى الفعال ،عمان ٢٣٠١٨ نوفمبر ١٩٨٩.

٢٩- توفيق مرعى ، أساليب الإشراف التربوى ،ورقة مقدمة للحلقة الدراسية فى الإشراف التربوى الفعال ، عمان ٢٣٠١٨ نوفمبر ١٩٨٩.

٣٠- عبد العزيز سلمان الحازمى ، التطلعات المستقبلية للإشراف التربوى فى البحرين ، البحرين وزارة التربية والتعليم ، ومجله التربية ،ع١، لسنة ٢٠٠١.

٣١- فؤاد على العاجز ، معوقات الإشراف فى محافظات قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون ، مجله التربية ، جامعة الأزهر ع٩٤،نوفمبر ٢٠٠٠ .

٣٢- معهد التربية . ١٩٩٦ ، المشرف التربوى والعملية الإشرافية ، ٩، اليونسكو١٩٩٦.

٣٣- عبد الرحمن إبراهيم ، المحبوب ،مهارات الموجة ، التربوى كما يدركها معلمو ومعلومات المرحلة الابتدائية بمنطقة الإحساء التعليمية، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى ، ع ٤٣ ، مجلد١١ ، ربيع ١٩٩٧.

٣٤- المركز العربى للبحوث التربوية لدول الخليج العربى ١٩٨٥، الإشراف التربوى بدول الخليج العربى واقعة وتطويره ، كتب التربية العربى لدول الخليج العربى ، الرياضى ، المملكة العربية السعودية ١٩٨٥.

٣٥- حمد إبراهيم العلوم ، الإدارة التعليمية فى المملكة العربية السعودية ، الكتاب الأول الجزء الأول ١٩٨٥.

٣٦- إبراهيم عبد الله المنصف ، الإدارة الأسس والمفاهيم ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ،دار العلوم ١٩٨٣.

٣٧- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، المملكة العربية السعودية ، الرياض مطابع الفرزدق ١٩٨٥.

٣٨- حسين محمد محمد نور ، تقويم أداء المشرف التربوى فى التربية العملية بكلية التربية جامعة الأزهر دراسة ميدانية ، مجلة التربية ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ،ع ١١٦ ، فبراير٢٠٠٣ .

٣٩- وضحى على السويدى ، دور مشرف التربية ، دراسة مقارنة لم كان المشرفين والطلاب المعلمين حول هذا الدور ، المجلة التربوية، الكويت ، جامعة الكويت ،مجلس النشر العلمى ع ٢٤، ١٩٩٢ .

٤٠- فرنسيى عبد النور ، أضواء على بعض مشكلات التربية العملية جامعة أسيوط ، كلية التربية ، قسم المناهج والطرق التدريس ١٩٧٨.

٤١- راشد محمد الكثيرى ، التربية الميدانية وأهميتها فى إعداد المعلم ، مجلة كلية التربية ، جامعة الملك مسعود ، مجلد٣ سنة ١٩٨٣.

٤٢- عبد الرحمن أحمد الأحمد ، تاثير التربية العملية فى إعداد المدرسين ودورة المقترح فى كلية التربية المزمع انشاؤها فى جامعة الكويت ، دراسات الخليج والجزيرة العربية ، ع ٢٤ سنة ١٩٨٠.

٤٣- محمد الأحمدى محروس ، الإصلاح التربوى والشراكةالمجتمعة المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق ، القاهرة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ٢٠٠٥ .

٤٤- درية السيد البنا ، الإشراف التربوى فى مدارس التربية الخاصة فى الواقع والمأمول ، مجلة كلية التربية جامعة المنصورة ، ع ٥٨ جزء، ٢٠٠٥.

٤٥- صلاح الدين إبراهيم ،حنان عبد الحليم الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، القاهرة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ٢٠٠٣.

٤٦- تيسير الدويك وأخرون ، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوى ،عمان ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، ع ١٩٩٨، ٣.

٤٧- منير أحمد البلوش ، تطوير اختيار المشرفين التربويين فى سلطة عمان ، ماجستير كلية التربية ،جامعة الملك قابوس ١٩٩٩.

٤٨- عبد اللطيف محمد الحليس، الإشراف التربوى بالمملكة العربية السعودية ، واقعه مشكلاته ،مقترحات تفعيلة ،مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع١١ ، أغسطس ٢٠٠٢.

٤٩- محمد منير مرسى ، الإدارة المدرسية الحديثة ، القاهرة ، عالم الكتب سنة١٩٩٩.

٥٠- عقيل رفاعى ،عبد الكريم بدران إستراتيجية مقترحة للتفتيش والمتابعة ومراقبة الجودة التعليمية بالمدارس المصرية فى ضوء نظام التفتيش بمكتب المعاير التربوية بالمملكة المتحدة ، مجلة التربية بينها، جامعة الزقازيق ع٣، مجلد٢٠ سنة ٢٠٠٢.

٥١- على حمزة هجان ، واقع الممارسات الإشرافية لمديرى المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ،ع٦٩، يناير ٢٠٠١.

٥٢- إبراهيم عباس الزهيرى : أبعاد الإشراف التربوى لمديرى المدارس الابتدائية لمدى مدير المدرسة فى ضوء الاتجاهات العالمية الحديثة، مجلة كلية التربية بدمياط — جامعة المنصورة،ع٣٩، يناير٢٠٠٢.

٥٣- سامح عبد المطلب إبراهيم ، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر فى ضوء إدارة الجودة الشاملة ، دكتوراة ، كلية التربية ، جامعة المنوفية ٢٠٠٢.

٥٤- سعاد هاشم عبد السلام ، الإشراف الفنى فى التعليم الابتدائى بين الواقع والممكن ، دراسة تطبيقية على مدينة واحدتة الليبية ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة طنطا١٩٩٨.

٥٥- عبد الصمد الأعبرى ، الإدارة المدرسية . البعد التخطيطى والتنظيمى المعاصر ،بيروت، دار النهضة العربية ٢٠٠٠.

٥٦- منال صبرى إبراهيم ، كفايات التوجية الفنى اللازمة لموجهات رياض الأطفال ومدى توافرها لدين ، دكتوراه جامعة القاهرة معهد البحوث والدراسات التربوية جامعة القاهرة٢٠٠١.

٥٧- صلاح الين عرفة ، أفاق التعليم الجيد فى مجتمع المعرفة ، رؤية التنمية المجتمع العربى وتقدمه ، القاهرة ، عالم الكتب٢٠٠٥.

٥٨- عبد الوهاب سعود البابيطى ، المعوقات التى تحد من فاعلية الممارسات اللإشرافية كما يراها المشرفون التربويون بمدينة الرياض ، مجلة كلية التربية ، جامعة الزقازيق ،ع٥٠، مايو ٢٠٥.

٥٩- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسى والعيادى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٩٩.

٦٠- عبد العزيز إبراهيم عبد العزيز ، معاير اختيار المشرفين التربويين ومدى موافقتها الأسس العلمية للإشراف التربوى من جهة نظر المشرفين التربويين ومديرى المدارس بمنطقة ارج التعليمية، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ١٩٩٧.

٦١- نوال عبد الله الشيخ ، تدريب المشرفين التربويين فى دولة قطر ، واقعة مشكلاتة مجلة التربية ، قطر ،ع١٩٩٩، ١٣٠.

٦٢- فيصل عبد الله ياكثر مهارات الإشراف الإدارى الفعال ، بيروت ، دار قابس ١٩٩٩.

٦٣- مايكل برادلى ، الريادة والتجربة فى مجال الإشراف التربوى : أفق تجربة استراليين من أجل تحقيق الأفضل للطالب الفرد ، المؤتمر التربوى الثالث . الإشراف التربوى إدارة لوجود التعليم من خليفة بن

زايد للمعلم ، كلية ايرتديل ماكبرايد كريسنت، استراليا ١٥- ١٦ مارس ٢٠٠٥.

٦٤- على أحمد مقرب ، النمو المهنى وحاجات الإشراف التربوى لمعلى التعليم الإبتدائى دراسة ميدانية البحث فى التربية وعلم النفس ، مجلد ١٤ ، ع ٢ ، أكتوبر ٢٠٠٠.

٦٥- محمد إبراهيم عبد الجواد . تقويم نظام الإشراف الفنى فى جمهورية مصر العربية فى ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة بنها ٢٠٠٢.

٦٦- هناء محمد جلال، تطوير نظام الإشراف الفنى بالتعليم الثانوى العام فى ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة ، دكتوراه ، جامعة المنوفية ٢٠٠٤.

٦٧- عوينة طالب أبو سيتة ، تقويم المهارات الإشرافية للمشرفات الإدارية فى ضوء مسئولياتهم التى حددتها الرئاسة العامة التعليمية البنات دراسة ميدانية استطلامة فى مدينة الرياض ، مجلة البحوث النفسية والتربوية ، كلية التربية جامعة المنوفية، ع١، سنة ٢٠٠٠.

٦٨- منير أحمد اليلوش تطوير اختيار المشرفين فى سلطنة عمان ، ماجستير كلية التربية ،جامعة الملك قابوس ١٩٩٩.

٦٩- إبراهيم عبد العزيز الشنئ ، الإشراف التربوى ، مفهومة وأساليبة وأهدافة رسالة الإشراف التربوى إدارة التعليم بالجمعة السنة الأولى، ع٣، ١٤١٩.

٧٠- الإدارة العامة للإشراف التربوى ، دليل المشرف التربوى ، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية ١٤١٩هـ.

٧١- وايزكمبول ، نحو مدارس أفضل ، ترجمة فاطمة محجوب ، القاهرة، الانجلو المصرية سنة ١٩٨٢.

٧٢- على بن سعداد الفرنى نحو إشراف تربوى شامل نموذج وطنى ، مبتكر رسالة الإشراف التربوى بإدراة التعليم بالجامعة ، السنة الأولى . العدد الثانى ١٤١٩هـ.

٧٣- صابحة سنفير ، تحديث التوجية التربوى ومطالبة ، الإشراف التربوى ومطالبة ، الإشراف التربوى فى الوطن العربى دافعة وسبل تطويره ، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم .

٧٤- محمد محمد إبراهيم ، واقع الإشراف التربوى فى مدينة الإحساء بحث ميدانى إدارة التعليم بمحافظة الإحساء مطابع المدينة (س-ت).

٧٥- طارق عبد الرؤف عامر ، ربيع محمد، الصف المتمايز ، عمان ، الأردن، دار اليازورى العلمية للنشر والتوزيع،٢٠٠٨.

٧٦- فؤاد على العاجز ، معلومات العمل الإشراف فى محافظة قطاع غزة كما يراها المشرفون التربويون ، مجلة التربية ،كلية التربية ، جامعة الأزهر ، ع٩٤ ، نوفمبر٢٠٠٠.

٧٧- معهد التربية ، المشرف التربوى والعملية الإشرافية ، الإنروا ، اليونسكو، ss125Revgo ١٩٩٦.

٧٨- يعقوب تشوايد ، الإدارة والأشراف التربوى ، عمان ، دار الفرقان ١٩٩١.

٧٩- محمود طافش ، قضايا فى الإشراف التربوى ، الأردن ، دار النشر.١٩٨٨.

٨٠- اخليف يوسف الطراونة ، أثر برنامج تطور الإشراف التربوى على وضوح مفهوم الإشراف التربوى الحديث لدى المشرفين التربويين فى

مديرية التربية والتعليم لمنطقة الكرس ، مجلة العلوم الاجتماعى والإنسانية ، ليبيا ، الهيئة القومية للبحث العلمى ، السنة الرابعة ١٩٩٨.

٨١- محمود أحمد ماء ، الإشراف التربوى الحديث واقع طموح ،عمان ، دار الفكر سنة ١٩٨٦.

٨٢- نوقان عبيدات ،برنامج تطوير الإشراف التربوى ،عمان ، وزارة التربية والتعليم .

٨٣- منشورات مطبوعات المادة التدريبة ،١٩٩٤.

٨٤- وضحى على السويدى، دور مشرف التربية دراسة مقارنة لمدركات المشرفين والطلاب المعلمين حول هذا الدور ، المجلة التربوية ، الكويت ، جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى ،ع٢٤، صيف ١٩٩٢.

٨٥- محمد زيدان حمدان ، تقيم وتوجية التدريس ، المملكة العربية السعودية، الدار العربية للنشر والتوزيع ١٩٨٤.

٨٦- فهد بن عبد الله آل عمرو والالكبى ، اتجاهات المشرفين التربويين نحو مهنة التدريس ، المجلة التربوية ، الكويت جامعة الكويت ، مجلس النشر العلمى،ع٥٩، بيع ٢٠٠١.

٨٧- أحمد عبد الباقى البستان ، حسن جميل طة ، مدخل إلى الإدارة التربوية ، الكويت ، دار العلم ١٤٠٣م.

٨٨- أوجيتى مدانات، برزه كمال ، الإشراف التربوى التعليمى ، الأردن، عمان ، دار مجدلاوى للنشر سنة ١٩٨٧.

٨٩- أحمد إبراهيم أحمد ، الإشراف المدرسى وجهة نظر العاملين فى الحقل التعليمى ، القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٨٧.

٩٠- محمد سليمان شعلان وأخرون ، الإدارة المدرسية والإشراف الفنى، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية١٩٨٧.

٩١- عرفات عبد العزيز سليمان ، استراتيجية الإدارة فى التعليم دراسة تحليلية مقارنة القاهرة ، مكتبة الأنجلوا المصرية ،١٩٨٥.

٩٢- حسين عبد الرحمن التهامى ، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ، القاهرة ، الدر العالمية للنشر والتوزيع،٢٠٠٨.

٩٣- مساعد الهارون ، الإدارة فى المجال الرياضى ، الكويت ، مؤسسة الكويت للتقدم العلمى، إدارة التأليف والترجمة،١٩٨٥.

٩٤- إبراهيم عصمت مطاوع ، امينة أحمد حسن ، للإصول الإدارية للتربية، القاهرة دار المعارف ١٩٨٤.

٩٥- نشوان يعقوب ، تقويم الممارسات الإشرافية فى الأردن من وجهة نظر المعلمين مجلة كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض.

٩٦- عبد العزيز عبد الوهاب البابطين ، نحو إشراف تربوى شامل نموذج وطنى مبتكر رسالة الإشراف التربوى ، بأدارة التعليم بالجمعية ، السنة الأولى ، ع٢ ١٤١٩هـ.

٩٧- عبد العزيز سليمان الحازم، التطلعات المستقبلية للإشراف التربوى فى البحرين ، وزارة التربية والتعليم ، مجلة التربية ، ع٢٠٠١،١.

٩٨- عبد العزيز سليمان الحازمى، مجالات الإشراف التربوى لتنفيذ السياسات التعليمية البحرين ، وزارة التربية والتعليم مجلة ، التربية، ع٢، ٢٠٠١.

٩٩- يسرى أحمد الحدان ، الإشراف التربوى بمرحلة التعليم الأساسى فى ضوء التقويم التربوى التكوينى فى دولة البحرين ، ماجستير ، كلية التربية ، جامعة البحرين ،٢٠٠١.

١٠٠- محمد حسن المفيدى ، نحو اشراف تربوى أفضل ، الرياض، مكتبة الشيد للنشر ، ٢٠٠١.

1- Delm Dellu -- Dora Quality Supervision and Organization for quality teaching : Educational leadership, May 1987.

2- Gerald D. Baily and Rosemary Talab Enhancing the clinical supervision model with the video tape recorder, Educational technology, January 1987.

3- Lovell, Johnt T. & Willesk, 1998, supervision for better school (5thed) N7: prentice Hall inc.

4- Marks J and others, 1978 Hand Book of Educational supervision Boston, Alen & Bacon.

5- Sergiavonni, Thomas (1975) Professional Supervision for professional teacher. Association for Supervision and Curriculum Development. U.S.A.

6- Ogden, James & Ogden Denis : Retailing integrated Retail Management Houghton Niffin Company, Boston, New York 2005.

7- Berman Barry & Evans Joel : Retail Management : A Strategic Approach. 9th ed, prentice Hall of India private Ltd, New Delhi 2005.

8- Helen Hazi : Supervision Traveling : The Forgotten sister Discipline of Educational Administration, M.A Thesis submitted to Educational Administration quarterly of West Virginia University 1998.

9- Nolan Anna : Supervision for Educational Psychologists : How are we doing ? Educational Psychology in Practice. Vol 15 – No2 – 1999.
10- Robbins, Stephen & Coulter, Mary : Management 8th edition Pearson prentice Hall, upper saddle River U.S.A, 2005.
11- Heneman, Herbert & Judge, Timothy : Staffing organizations McGraw Hill & Lrmin 2003.
12- Daft, Righard : Organization Theory and Practice, 5th ed, West Publishing Company, Los Angles 1995.
13- Bdrman, Barry & Fvans, Joel : Retail Management : A strategic Approach 9th ed, prentice Hall of India Private Ltd, New Delhi 2005.
14- Bulin, Judith : Supervision : Skills for managing work and leading people, 1st ed, Houghton Miffin company. U.S.A. 1995.
15- Rue, L. Byars L : Supervision : Key link to productivity 7th ed, McGraw Hill 2000.
16- Bullin, Judith : Supervision : Skills for managing work and leading people, 1st ed, Houghton Miffin Company, U.S.A. 1995.
17- Martin, Broadwell : The supervisor and the on- the job training 1st ed, Edition – Wesley Publishing Company 1995.

18- Lussier, Robert : Human Relations in Organizations : A skill – Building approach 3rd ed, Lvmin Times Mirror Higher Education Group 1996.
19- Metzler, M 1990 : Instructional Supervision for physical education : Human Kinetics.
20- Randall E. 1992, Systemantic Supervision for Physical education : Il-Human Kinetics.
21- Rink, J. 1998, Teaching Physicical Education for Learning (3rd ed) Boston, MA, MacGraw Hill.
22- Siedentop, D (1991) Developing Teaching skills in Physical education (3rd ed) Mountain view, GA, May field.

الفهرس

رقم الصفحة



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع
7 علام حسين-ميدان الظاهر-القاهرة
ت: 27867198 - 27876470 فاكس: 27876471
محمول: 0191848808 /0103450041 / 0106242622
E-mail:TIBA_ONLINE@hotmail.com